

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Felipe Zurita Quadros

**PLANO DE NEGÓCIOS E A PEQUENA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA DE
EMPRESAS DO MIDI FLORIANÓPOLIS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

FELIPE ZURITA QUADROS

**PLANO DE NEGÓCIOS E A PEQUENA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA DE
EMPRESAS DO MIDI FLORIANÓPOLIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Hugo Cesar Hoeschl, Dr.

Florianópolis

2004

FELIPE ZURITA QUADROS

**PLANO DE NEGÓCIOS E A PEQUENA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO DE CASO NA INCUBADORA DE
EMPRESAS DO MIDI FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de setembro de 2004.

Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Hugo Cesar Hoeschl, Dr.
Orientador

Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.

Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que sempre me iluminou e mostrou o caminho a seguir, fazendo-me crer que é possível sim, acreditar sempre nas suas potencialidades e ser uma pessoa melhor a cada dia. Ao dar-me a chance de ser seu instrumento para ajudar as pessoas a incrementar a difusão do conhecimento, espero poder estar sempre retribuindo a altura da responsabilidade que me foi dada.

A meus pais, Celso e Márcia, e aos meus irmãos, Fabiana e Tiago, por sempre servirem de exemplo moral a ser seguido, por terem forjado meu caráter, preparando-me para a vida, ajudando substancialmente a tornar-me o homem de bem que sou hoje.

Ao meu falecido avô, Mario Zurita, por ter sido meu primeiro grande exemplo de estudioso e pesquisador, e a minha avó, Esmeralda, por todo o carinho, amor, e dedicação.

Ao amigo e professor Hugo Cesar Hoeschl, por ser meu mentor intelectual, incentivando-me a ampliar sempre minha produção científica, e por ter me dado à honra de ser orientado por ele nesta reta final. Ao professor Francisco Pereira da Silva, por ter sido meu amigo e companheiro durante todo este tempo, por ter-me aceito dentro do programa inicialmente como seu orientando, acreditando, desde o início, na minha capacidade intelectual. Ao professor Paulo Cesar da Cunha Maya, que também me deu um valioso auxílio, desde quando iniciamos todo esse processo de pesquisa sobre o referido tema, ainda no ano de 2000.

A minha namorada e grande companheira Sylvia, por ter me ajudado durante todo este processo, por ter acreditado em mim sempre, e me ajudado nos momentos mais difíceis. Obrigado por ter estado ao meu lado durante todo esse tempo e por também me fazer acreditar que eu seria capaz de chegar lá.

Aos grandes amigos João Raimundo Braga, Suely Mendes Braga, Fabinton Pinheiro, Luigi Mateus Braga, Marcelo da Silva Mattos, Evelyn Quadros Fiebig, Rafael O. Nowasky, e Soraia Lanzasnaster. Alguns mais próximos, outros mais distantes, mas todos sempre acreditando em minha capacidade. Sem a força e o pensamento positivo de vocês não teria conseguido! Muito obrigado a todos vocês!

*“Você não tem um sonho
sem ter a capacidade de realizá-lo.”*

Richard Bach

RESUMO

QUADROS, Felipe Zurita. **Plano de Negócios e a pequena empresa de base tecnológica:** um estudo de caso na incubadora de empresas MIDI Florianópolis. 2004. 133 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho investiga as necessidades e a importância percebida, pelos empreendedores inseridos dentro do ambiente de uma incubadora de empresas de tecnologia, acerca da tarefa do desenvolvimento de um Plano de Negócios. Esta pesquisa teve como base a Incubadora do Micro Distrito Industrial de Florianópolis (MIDI), a qual é mantida pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC). A metodologia adotada inclui um estudo de caso acerca do desenvolvimento de Planos de Negócios por estas empresas. Traçou-se um paralelo a partir da análise do quadro atual das Incubadoras de empresas no Brasil, e das percepções do desenvolvimento de Plano de Negócios das empresas integrantes da incubadora pesquisada, identificando as maiores necessidades de seus empreendedores com relação a sua confecção, mostrando suas vantagens e sugerindo um modelo a ser seguido. Tornou-se possível definir um perfil dos empreendedores que fazem parte da Incubadora do MIDI Tecnológico, identificar suas expectativas com relação ao desenvolvimento do Plano de Negócios, e mostrar, por fim, que a incubadora detém um papel de suma importância na geração de novos negócios na área de Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação. Empreendedorismo. Plano de Negócios. Incubadoras de empresas.

ABSTRACT

QUADROS, Felipe Zurita. **Plano de Negócios e a pequena empresa de base tecnológica:** um estudo de caso na incubadora de empresas MIDI Florianópolis. 2004. 133 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

This survey approaches the necessities and importance perceived, of mosts part of the entrepreneurs inserted in incubation technology companies environment, concerning the task of the Business Plan development. This research was based in the Industrial Microndistrict of Florianópolis Incubator (MIDI), which is kept by the Catarinense Association of Technology Companies (ACATE) and by the Brazilian Service of Micron and Small Companies Support based in Santa Catarina (SEBRAE-SC). The methodology adopted has included a case study of Business Plans development oriented for these specific companies. The research analyzes, from the current Brazil stage of companies that are in incubation process, the perceptions of Business Plan development for most part of the companies that are based inside the incubator, tracing a parallel that aims to identify the main necessities of their entrepreneurs about its confection regard, showing its advantages and suggesting a model to be followed. By this time, it was possible to trace a profile of the entrepreneurs who are involved in the incubation process of MIDI incubator, identifying their expectations according to the Business Plan development and, finally, showing that the Incubator has an important function for the start up process, concerning the Information Technology field.

Keywords: Information Technology. Entrepreneurship. Business Plan. Business incubators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Taxa de mortalidade das empresas (rastreamento nov/dez 2002).....	19
Figura 2 - Número de incubadoras em operação	30
Figura 3 - Incubadoras em operação - distribuição regional.....	31
Figura 4 - Área de formação do empreendedor das incubadoras no Brasil	32
Figura 5 - Grau de instrução do empreendedor das incubadoras no Brasil	32
Figura 6 - Faixa etária do empreendedor das incubadoras no Brasil	33
Figura 7 - Investimentos em capital de risco no Brasil por ano (2000 a 2003)	36
Figura 8 - Gráfico da questão 1	68
Figura 9 - Gráfico da questão 2	69
Figura 10 - Gráfico da questão 3	70
Figura 11 - Gráfico da questão 4	71
Figura 12 - Gráfico da questão 5	72
Figura 13 - Gráfico da questão 6	73
Figura 14 - Gráfico da questão 7	73
Figura 15 - Gráfico da questão 8	74
Figura 16 - Gráfico da questão 9	75
Figura 17 - Gráfico da questão 10	76
Figura 18 - Gráfico da questão 11	77
Figura 19 - Gráfico da questão 12	78
Figura 20 - Gráfico da questão 13	79
Figura 21 - Gráfico da questão 14	80
Figura 22 - Gráfico da questão 15	81
Figura 23 - Gráfico da questão 16	82
Figura 24 - Gráfico da questão 17	83
Figura 25 - Gráfico da questão 18	84
Figura 26 - Gráfico da questão 19	85
Figura 27 - Gráfico da questão 20	86
Figura 28 - Gráfico da questão 21	87
Figura 29 - Gráfico da questão 22	88
Figura 30 - Gráfico da questão 23	89
Figura 31 - Gráfico da questão 24	90
Figura 32 - Gráfico da questão 25	91
Figura 33 - Gráfico da questão 26	92
Figura 34 - Gráfico da previsão de fluxo de caixa – 1º ano.....	112
Figura 35 - Gráfico da previsão de fluxo de caixa - 5 anos	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Previsão de investimentos iniciais (em R\$).....	103
Tabela 2 – Equipamentos	104
Tabela 3 – Móveis e utensílios (em R\$).....	104
Tabela 4 – Software (em R\$).....	104
Tabela 5 – Plano de investimento.....	105
Tabela 6 – Previsão de receitas (em R\$) – cenário pessimista	106
Tabela 7 - Previsão de receitas (em R\$) – cenário intermediário.....	106
Tabela 8 - Previsão de receitas (em R\$) – cenário otimista	106
Tabela 9 – Previsão de saídas operacionais – despesas com publicidade (em R\$)	107
Tabela 10 - Previsão de saídas operacionais diversas (em R\$)	107
Tabela 11 - Previsão de saídas operacionais – salários administrativos.....	107
Tabela 12 - Previsão de saídas operacionais – salários vendas (em R\$)	107
Tabela 13 – Previsão de fluxo de caixa – 1º ano	108
Tabela 14 - Previsão de fluxo de caixa – próximos 5 anos (em R\$)	113
Tabela 15 – Previsão do demonstrativo de resultado do exercício (12 meses)	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificação e importância do trabalho	12
1.2 Objetivos do trabalho.....	13
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	14
1.3 Estrutura do trabalho	14
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Empreendedorismo e tecnologia.....	15
2.1.1 <i>Introdução ao Empreendedorismo</i>	15
2.1.2 <i>Empreendedorismo tecnológico</i>	21
2.1.3 <i>Incubadoras de Empresas</i>	24
2.2 Planejamento e estratégia	38
2.2.1 <i>Planejamento estratégico</i>	38
2.2.2 <i>Estratégia empreendedora</i>	42
2.2.3 <i>Inovação e o Empreendedorismo</i>	48
2.3 Plano de Negócios	51
2.3.1 <i>A importância do Plano de Negócios</i>	51
2.3.2 <i>Procedimentos para elaboração de um Plano de Negócios</i>	54
2.3.3 <i>Modelo proposto para elaboração do Plano de Negócios</i>	56
3 ESTUDO DE CASO: INCUBADORA DO MICRO DISTRITO INDUSTRIAL DE BASE TECNOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS.....	57
3.1 Generalidades	57
3.2 Definição do tipo de pesquisa.....	58
3.3 População e amostra	58
3.4 Limitações da pesquisa.....	58
3.5 Local de pesquisa.....	59
3.5.1 <i>Características do MIDI Tecnológico</i>	59
3.5.2 <i>Infra-estrutura e recursos oferecidos às empresas incubadas</i>	60

3.5.3 Empresas incubadas	61
3.6 Questionário de pesquisa	66
3.7 Coleta e tratamento dos dados	66
3.8 Apresentação e tabulação dos dados de pesquisa	67
4 MODELO PROPOSTO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS...	93
4.1 Introdução	93
4.2 Sumário executivo	94
4.3 A visão	95
4.4 A missão	96
4.5 O produto	96
4.6 Os sócios	98
4.7 O mercado	99
4.8 Localização	100
4.9 Estratégia	100
4.10 Gestão empresarial	101
4.11 Análise de investimento (custo x benefício)	102
4.12 Análise dos riscos	103
4.13 Análise financeira	103
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	117
5.1 Conclusões	117
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	119
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE	126

1 INTRODUÇÃO

Viveu-se um momento único no mercado de Tecnologia da Informação (TI) nos últimos anos. Foi possível perceber a ascensão e queda meteórica de diversas empresas iniciantes, mais conhecidas como *start-ups*, de base tecnológica, dando-se ênfase principalmente para as famosas “*pontocom*”, que revolucionaram todo o mercado financeiro mundial na época da febre da Internet. Nesta época, empresas como o *Yahoo.com*, que chegou a ser avaliado em mais de 100 bilhões de dólares, despontaram no mercado com a promessa de grande potencial da chamada Nova Economia. Estas empresas tinham, muitas vezes, seus respectivos valores de mercado nivelados a quantias superiores ao PIB de muitos países em desenvolvimento, e sem ter uma base física como referência, ou seja, não eram empresas feitas de tijolos e cimento, mas somente de informação. Mas o que houve? Por qual motivo muitas destas empresas, o que não foi o caso do *yahoo.com*, não conseguiram se estabelecer no mercado? Onde elas erraram?

A resposta para esta pergunta pode estar focada em uma questão chave: o quão eficaz se mostrou o Plano de Negócios das empresas que fracassaram? Será que o principal foco do Plano de Negócios para o desenvolvimento sustentável destas empresas recebeu a atenção devida? Qual era o grau de comprometimento dos empreendedores para com as diretrizes pautadas em seus Planos de Negócios?

Um Plano de Negócios deverá ser, basicamente, um instrumento de planejamento, onde as principais variáveis envolvidas na criação de um novo empreendimento serão apresentadas de forma organizada. Portanto, o processo de se fazer planos para a criação de novos negócios sempre existiu, mesmo que de forma informal, ou até mesmo na mente do empreendedor. Entretanto, a montagem de um documento com a análise das principais variáveis envolvidas no futuro negócio, ordenadas segundo um modelo pré-definido, com uma ordem lógica, é algo relativamente novo, tendo se popularizado como afirmado anteriormente, com o surgimento da Internet e a aparição das chamadas empresas “*ponto-com*”, ocorridas a partir da década de 90. Nos dias de hoje, o Plano de Negócios já faz parte do dia-a-dia das empresas, pois ao se falar em abrir um novo negócio, torna-se quase

impossível não se chegar a conclusão que elaboração de um Plano de Negócios deve ser o primeiro passo a ser dado.

Para a maioria dos empreendedores, a elaboração do plano tem como objetivo principal a apresentação do empreendimento para possíveis parceiros comerciais, tais como sócios, incubadoras de empresas e investidores, por exemplo. Porém, embora o plano sirva muito bem para essa finalidade, considera-se que o principal benefício de sua confecção é o conhecimento adquirido pelo próprio empreendedor durante esse processo de elaboração. Desde que levada a sério, a elaboração do plano leva a realização de um planejamento organizado, incitando o empreendedor à reflexão. A partir de então diversas questões deverão surgir como: Quem são meus clientes? Quem são meus fornecedores? Meu custo de produção é economicamente viável? Meu projeto é lucrativo e auto-sustentável?

Muitas outras questões irão surgir, e todas serão determinantes para o sucesso ou fracasso do empreendimento. A busca racional por estas respostas deverá gerar um conhecimento substancial para o empreendedor, diminuindo suas incertezas e conseqüentemente os riscos envolvidos na criação de um novo negócio. Sabendo qual direção seguir, o empreendedor pode avaliar consistentemente os riscos e oportunidades envolvidas na criação de seu negócio, seja ele baseado ou não em novas tecnologias. A partir destas informações terá subsídios para o desenvolvimento do Plano de Negócios.

1.1 Justificação e importância do trabalho

Para Castro (1977), um tema se justifica pelo fato de ser importante, original e viável. Um bom tema, conseqüentemente, pode ser caracterizado quando consegue satisfazer a estes três critérios, e não a somente alguns individualmente. Por conseguinte, o tema em questão é importante ao dar suporte para empreendedores em melhor se organizar, planejando de forma mais coerente todo o seu processo de negócio. É original e viável ao tratar de um assunto novo e, até então não explorado mais a fundo na unidade de estudo, a qual tornou sua realização possível graças ao apoio e interesse pela pesquisa demonstrado por seus gestores.

Evidencia-se desta maneira as vantagens em adotar técnicas pré-definidas de desenvolvimento de Planos de Negócios, seja com intuito de buscar investidores, ou simplesmente para ordenar idéias, identificando as potencialidades, necessidades e carências

destes empreendedores. Através disto demonstra-se a importância do acesso à informação, em um mundo altamente globalizado, onde o ordenamento coerente das informações possui um alto valor competitivo, desde a concepção da idéia, até a operacionalização de seu projeto empresarial propriamente dito.

Em um mundo sem barreiras como o atual, graças principalmente ao advento da Tecnologia da Informação, a constante atualização tornou-se de fundamental importância, e mais importante do que atualizar-se, é conhecer muito bem seu negócio. E esta é a meta deste trabalho: propor uma reflexão sobre como incrementar negócios a partir do desenvolvimento de um Plano de Negócios bem elaborado, identificando também a real importância da incubadora de empresas dentro deste contexto.

Vale ressaltar que todo este processo de pesquisa ganhou reconhecimento ao longo dos últimos dois anos, através da produção e publicação de cinco artigos científicos acerca do tema proposto e em áreas afins. Três destes trabalhos foram publicados em eventos de alto nível no Brasil como o II Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética (II CIBERÉTICA), o 2º Congresso Nacional de Empreendedorismo (CONEMPRES) e o 5º Encontro Nacional de Empreendedorismo (ENEMPRES), todos no ano de 2003.

Já no âmbito Internacional, este trabalho de pesquisa ainda gerou a publicação de outros dois *papers*. O primeiro, intitulado *Usability. The first border of the e-Gov* foi publicado no *Collaborative Electronic Commerce Technology and Research* (COLLECTER) – conferência mundial sobre Comércio Eletrônico para a América Latina, em 2003. Já o segundo, intitulado *Strategies for the Digital Entrepreneurship*, foi publicado no *6th International Conference on Enterprise Information Systems* (ICEIS), em 2004.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Fornecer uma visão mais ampla, do ponto de vista dos empreendedores inseridos em um ambiente de Incubadora de Empresas de tecnologia, acerca da importância do desenvolvimento do Plano de Negócios para suas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Traçar um perfil dos empreendedores que compõem a unidade de estudo, demonstrando sua visão acerca do assunto;
- Apresentar as vantagens do desenvolvimento de um Plano de Negócios de forma coerente e organizada;
- Sugerir um modelo de desenvolvimento de Plano de Negócios para empresas de base tecnológica.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em 5 capítulos.

O primeiro capítulo faz uma introdução ao tema, justificando-o e definindo seus objetivos.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre os principais estudos e pesquisas realizadas sobre Empreendedorismo, Planejamento e Plano de Negócios.

O terceiro capítulo faz uma análise do estudo de caso em questão, caracterizando a unidade pesquisada, a metodologia de trabalho, suas generalidades e a apresentação dos instrumentos de coleta, tratamento e apresentação dos dados de pesquisa.

O quarto capítulo é utilizado para a apresentação do modelo sugerido para o desenvolvimento de Plano de Negócios, de acordo com a bibliografia utilizada no segundo capítulo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho e faz recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para a realização do trabalho e o apêndice, com o questionário de pesquisa aplicado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Empreendedorismo e tecnologia

2.1.1 Introdução ao Empreendedorismo

O termo Empreendedorismo é oriundo da tradução do termo *Entrepreneurship*, utilizado especificamente para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, enfim, todo o seu universo de atuação, conforme afirma Dolabela (1999). O empreendedor é consequentemente, um elemento dinâmico de todo o processo, pois ele é o indivíduo com capacidade suficiente para levar adiante seus desejos no campo empresarial.

Apesar do termo Empreendedorismo existir há cerca de quatro séculos, foi somente em 1911, a partir dos estudos de Joseph A. Schumpeter, que o mesmo ganhou força. Seus estudos geraram a Teoria do Desenvolvimento Econômico (TDE), sua primeira obra de grande influência. Nela já estavam presentes, mesmo que de forma ainda incompleta, as principais teses defendidas pelo autor, onde eram exploradas em toda a sua essência a dinâmica da economia capitalista e os pilares do desenvolvimento de mercados e novos negócios.

O advento do Empreendedorismo pode ser ligado intimamente ao que Schumpeter (1984) descreve como a maior contribuição do empreendedor para a formação da riqueza de um país, num processo que por ele é chamado de “destruição criativa”. Foi a partir deste conceito, que afirma que toda e qualquer evolução na sociedade capitalista, independentemente, tem seu cerne nas modificações que o empreendedor impõe ao lançar novos produtos e serviços. A partir daí, o termo empreendedor adquiriu um novo significado, tendo assim a sua figura claramente ligada à inovação, criação e desenvolvimento de novos modelos de negócios. Ainda segundo o autor, os empreendedores são capazes de substituir um produto já consolidado, geralmente mais caro e não tão eficiente, por um outro de custo menor e de eficiência senão maior, superior, identificando assim novas oportunidades de negócio, gerando mais riquezas, não rompendo totalmente com a estrutura mercadológica

anterior. Segundo Filion (1991), o verdadeiro empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade, desenvolve-a e consegue tirar proveito dela.

Originado em um primeiro momento a partir da Economia, o estudo do Empreendedorismo se expandiu para as mais diversas áreas científicas, saindo da área das ciências exatas como a Engenharia, chegando aos dias de hoje, até a áreas como Ciências Humanas e Biológicas, por exemplo. Esta última, diga-se de passagem, através do advento da Biotecnologia, já é tida inclusive como umas das áreas de negócio mais promissoras do século XXI. Filion (1999, p. 8) descreve este fenômeno ao citar que “a recusa dos economistas em aceitar modelos não-quantificáveis demonstra claramente os limites dessa ciência para o Empreendedorismo.” Através desta afirmação, o autor indica que o Empreendedorismo não tem limites, e nem áreas específicas, deixando claro que restringir o Empreendedorismo a algumas poucas áreas de atuação científica pode ser visto como “virar as costas” para a evolução da sociedade.

Conclui-se que as novas exigências do mercado dimensionam todo o processo de desenvolvimento de novos negócios, fomentando a necessidade das pessoas em se tornarem empreendedores e irem além dos limites das suas profissões. Por conseguinte, um empreendedor deverá ser constantemente criativo e sempre atento a importância da realização de pesquisas. A iniciativa de empreender envolve a constante tomada de decisões rumo à realização e independência, seja de que natureza for.

É essencial então que se conheça o mercado e o ramo em que se pretende atuar, de forma a visualizar seu negócio buscando o máximo da satisfação de suas necessidades. Para Amit, Glosten e Muller (apud URIARTE, 2000), ao criar uma empresa, os empreendedores buscam a realização destas necessidades através do trabalho individual ou coletivo. Desta forma, os empreendedores são vistos como vislumbradores e inovadores, capazes de identificar e criar oportunidades de negócios, utilizando-se dos mais variados recursos, dentro de um mercado incerto, buscando sempre o máximo de retorno financeiro e a plena satisfação de suas necessidades e desejos.

O ato de empreender representa o anseio de criar regras próprias, definindo metas e objetivos baseados em percepções do mercado. Em geral, busca-se através do Empreendedorismo desenvolver um projeto acerca de uma oportunidade de mercado percebida, nem sempre com muita clareza, pelo empreendedor em questão.

Segundo o dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, empreender significa propor-se, tentar, colocar algo em execução. Ao colocar em prática suas idéias, acreditando em uma oportunidade de mercado que se abre, o empreendedor aposta no sucesso do seu negócio, devendo, no entanto, definir claramente que tipo de oportunidade de mercado está diante de si, estando atento às minúcias que essa decisão traz consigo. Kotler (1999a) afirma nesse ínterim, que existem três principais fontes de oportunidades de mercado a serem identificadas, sendo elas:

- a) fornecer algo escasso;
- b) fornecer, de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço existente;
- c) fornecer um novo produto ou serviço.

Situações onde existem oportunidades para o fornecimento de algo escasso no mercado refletem geralmente ambientes adversos, como guerras e crises, por exemplo. Neste caso, o empreendedor deve ter em mente que sua diferenciação é transitória, pois após a concorrência ser restabelecida e as condições de mercado voltarem a sua normalidade, a sua vantagem não será mais a mesma.

Em situações onde o caso é o de se fornecer algo de maneira nova, ou melhor, o autor sugere que a análise seja direcionada a fatores como a detecção de problemas nos produtos ou serviços já estabelecidos, identificando as principais características do produto ideal, colocando-as em prática para os consumidores, ou ainda buscar diretamente através de pesquisas de mercado, quais as necessidades mais proeminentes dos seus clientes potenciais.

Nas oportunidades há uma referência a coisas que são percebidas pelo mercado consumidor. Entretanto, ao se optar pela criação de um novo produto ou serviço, a empresa provavelmente incorrerá em um maior risco, acreditando ser capaz de criar novos produtos sem uma prévia identificação da real necessidade para esse mercado consumidor, ou seja, os consumidores nem sabem que precisam daquilo, pois trata-se de algo totalmente novo. Assim sendo, a empresa deverá obrigatoriamente gerar sua própria demanda, demonstrando para seus possíveis consumidores que esse novo produto ou serviço é capaz de romper paradigmas e mudar hábitos, facilitando suas vidas.

Neste contexto, é importante perceber que uma empresa de base tecnológica deve oferecer novas e melhores opções de serviços, superando o que já existe, ou um novo produto,

observando o perfil de seus consumidores. Desenvolvendo soluções baseadas em tecnologia, estas empresas podem utilizar novos atributos, que eram pouco ou nunca antes utilizados para consecução de alternativas mais viáveis e eficientes para os problemas do dia-a-dia de seu público-alvo.

O advento da tecnologia e as mudanças trazidas com ela, para Collins (2001), não tiveram nenhum tipo de responsabilidade direta no que se refere ao sucesso de algumas empresas de tecnologia. No entendimento do autor, a tecnologia pode acelerar o processo, mas nunca causar a transformação de forma independente. Davenport e Prusak (1998) confirmam esta idéia ao sugerir que a tecnologia por si só ainda não possui a capacidade de substituir o conhecimento e o trabalho criativo humano.

No mundo atual, para se obter o sucesso é preciso muito mais do que boas idéias, pois um mau empreendimento na mão de um bom empreendedor pode até ser melhorado e sobreviver, todavia, uma ótima idéia ou negócio dificilmente conseguirá sobreviver a um mal empreendedor. E é exatamente por isto que o estudo, a pesquisa, e o planejamento do negócio são fundamentais. Para ser um empreendedor é essencial que se possua algumas características específicas. A determinação, a força de vontade, e a liderança seriam, talvez, as mais importantes, mas ainda existem muitas outras além das que foram citadas que também devem ser consideradas.

Invariavelmente, um empreendedor de sucesso deverá ser dotado de uma grande capacidade de liderança e uma aguçada percepção do seu ambiente, de forma a levá-lo a enxergar oportunidades ocultas dentro de seu mercado de atuação. Para Gerber (1990), o empreendedor é tido como um grande estrategista, um ser inovador, criador de novos métodos para penetrar e criar novos mercados. Todavia, ele deverá ser extremamente organizado, de forma a canalizar esforços e manter a motivação dos seus colaboradores em torno de um objetivo comum.

Segundo um estudo divulgado pelo site *e-CommerceOrg*, publicado pelo jornal americano *US Today*, e conhecido como *Global Entrepreneurship Monitor*, o Brasil é considerado o país mais empreendedor do mundo, à frente, inclusive, dos Estados Unidos. Além disso, o desejo de implantar o seu próprio negócio é um traço característico do brasileiro, já detectado em algumas pesquisas. O brasileiro é visto como um empreendedor nato, porém, o ponto negativo desta realidade se dá graças aos índices de mortalidade das

Pequenas e Médias Empresas (PME's), que no Brasil são elevadíssimos (EcommerceOrg, 2004a).

Conforme o relatório sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos, realizado em dezembro de 2003 pelo SEBRAE/SP, o número de empresas que fecham suas portas chega a 31% no primeiro ano de operação, passando para 37% no segundo, 49% no terceiro, 53% no quarto e 60% no quinto ano de operação (figura 1). Percebe-se que mesmo os números apresentados mostrando-se altos, houve uma sensível melhora se comparado aos números obtidos na pesquisa anterior, de outubro de 2001, onde estes números eram de 32%, 44%, 56%, 63% e 71%, para os mesmos períodos respectivamente (SEBRAE/SP, 2003).

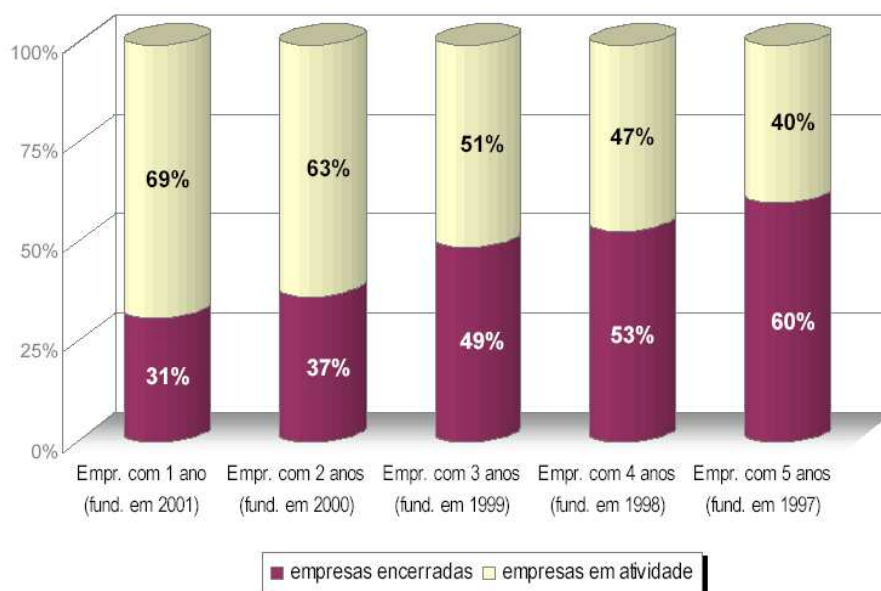


Figura 1 - Taxa de mortalidade das empresas (rastreamento nov/dez 2002)
Fonte: SEBRAE/SP (2003)

Diante destes números, a questão é: como o empreendedor deve atuar perante os riscos? Já que nem todas as pessoas agem da mesma forma, e se há aqueles que preferem evitá-los, há também os que encaram sem qualquer preocupação. Como empreendedor, é essencial que haja uma disposição para correr riscos, todavia esses riscos devem ser mensurados de forma a não correr riscos desnecessários. Arriscar é enfrentar desafios conscientemente, buscando no entanto o sucesso.

As empresas estão inseridas, na atualidade, em um mercado sujeito a grandes transformações e repleto de oportunidades e riscos. Para Hampton, (1999) é exatamente nesta nova forma de conduzir uma empresa, baseada no aproveitamento das tendências emergentes do ambiente, que surgem as futuras direções da administração de uma empresa, uma vez que a diferença entre reagir a uma ação ou prevê-la pode significar a própria sobrevivência da empresa.

A organização é fundamental para o sucesso de qualquer negócio. Entenda-se por organização o melhor uso de recursos, tais como aplicação de recursos humanos, materiais e financeiros, integrando-os assim de forma lógica, racional e harmoniosa.

É importante ser capaz de conviver e sobreviver a essa instabilidade. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e o empreendedor só precisa aprender a administrá-los. Para Quadros et al. (2004) é fundamental que o empreendedor, antes de qualquer coisa, identifique-se com o seu modelo de negócio, pois assim seu grau de comprometimento será substancialmente maior, fazendo com que ele reflita de maneira mais consciente a respeito destes riscos. Outro fato também importante é o de que, futuramente, ele também poderá vendê-lo, ou então, sendo um negócio sólido, será capaz de fixar-se no mercado por muitos anos. Neste caso, o empreendedor só precisará saber para onde quer ir e o que se deseja fazer realmente.

Um Plano de Negócios deverá então, orientar substancialmente o empreendedor para encontrar o seu caminho. Todavia, Bhidé (2002a) informa dados importantes de uma pesquisa realizada com 100 fundadores das 500 empresas privadas de maior crescimento nos Estados Unidos no final da década de 1980, a qual constatou o seguinte:

- 41% dos empreendedores não possuíam nenhum plano de negócio;
- 26% tinham apenas um tipo rudimentar de plano;
- 5% faziam projeções financeiras para investidores;
- 28% preparavam um plano por completo.

Isto pode, eventualmente, fazer o empreendedor moderno pensar que o Plano de Negócios não é, de fato, uma ferramenta essencial. No entanto a realidade é outra, e segundo o autor, principalmente para as empresas de base tecnológica, onde um planejamento bem

elaborado será fundamental para seu pleno estabelecimento no mercado, deve-se ficar muito atento ao mercado de modo a não se perder no meio de todo este processo.

Com este perfil, empreendedores em organizações novas precisam primeiramente reunir recursos, para só então combiná-los e construir uma plataforma de recursos que gerará capacidades diferenciais. Quadros et al. (2003) lembra que pequenas empresas, em sua maioria, não dispõem de capital suficiente para investir tão maciçamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de forma a analisar por completo uma oportunidade de negócios. Além disso, por muitas vezes, quando a pesquisa já tiver sido investigada por completo, a oportunidade talvez já não exista mais. Sahlman (2002) confirma isso ao colocar que alguns empreendedores gastam um tempo precioso demais escrevendo muitas projeções e estratégias de entrada, ao invés de agir efetivamente. Planejar é preciso sim, mas é necessário estar atento de forma a não se perder um tempo precioso apenas planejando. É essencial uma ação efetiva posterior.

2.1.2 Empreendedorismo tecnológico

A capacidade de comercializar tecnologia é, para muitas empresas, uma questão de sobrevivência. Ela está vinculada à liderança competitiva em uma série de mercados, tais como computadores, automóveis e de produtos farmacêuticos, por exemplo, conforme relatam Nevens, Summe e Uttal (2002).

Todo o processo de desenvolvimento de novas tecnologias já vem sendo alvo de estudos mais aprofundados há muito tempo. Para Schumpeter (1985) esta reflexão encontra a sua máxima através de um pensamento específico sobre o que autor definiu como o “fenômeno fundamental” do desenvolvimento da sociedade. Ao romper com as linhas tradicionais do pensamento “moderno” da época, o autor analisou o processo de desenvolvimento como um todo, tanto do ponto de vista social quanto econômico, focalizando as constantes transformações no processo produtivo de bens e serviços. E, a partir de seu estudo, passou-se a analisar a figura do empreendedor como o pilar principal de todo o processo de desenvolvimento econômico, como um “ser inovador”, e responsável direto pela maioria das mudanças de hábitos de toda a sociedade.

A inovação tecnológica tem sido amplamente reconhecida como força motriz para o crescimento econômico e para o progresso social de qualquer nação. A fim de que se alcancem os avanços científicos e os resultados de pesquisa tecnológica, que permitam que a inovação de fato se desenvolva de maneira eficiente, os países necessitam desenvolver uma cultura empreendedora, criando organizações que sirvam de ponte entre os diversos elos existentes na cadeia da inovação. Juntos, esses atores adicionam valor aos resultados de pesquisa e dão forma à inovação, trazendo esta ao mercado e beneficiando a sociedade como um todo.

Existe atualmente um mercado ávido por novas soluções que envolvam a integração dos mais diferentes processos através de vias eletrônicas. Há uma grande busca de novas soluções para uma gama de clientes cada vez mais sedentos por tecnologia. É o que De Masi (2000) descreve como sendo uma sociedade cada vez mais dependente de atributos tecnológicos, os quais lhe permitam ter mais tempo para cuidar do que realmente importa para cada um individualmente.

A Tecnologia da Informação é, hoje, uma das principais responsáveis pelas mudanças ocorridas na sociedade recentemente. O ambiente criado pelo advento do computador, das telecomunicações e da indústria da mídia é caracterizado por elevados níveis de incerteza tecnológica. As necessidades da nova base de consumidores, o número de competidores e a extensão das possibilidades tecnológicas são todas marcadas por constantes e grandes mudanças.

Segundo um relatório intitulado Apoio Integrado ao Empreendedorismo do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos vinculado a Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia (FINEP) conhecido como Fundo Verde-Amarelo, o cenário atual do Empreendedorismo no Brasil, principalmente o de ordem tecnológica, pode ser caracterizado da seguinte forma:

- reduzido grau de aproveitamento econômico da pesquisa científica no sentido de sua conversão para a inovação;
- baixa taxa de criação de novos empreendimentos de base tecnológica;
- insuficientes mecanismos de financiamento e capitalização de empreendimentos nascentes;

- reduzido grau de suporte administrativo e gerencial para empreendimentos nascentes;
- insuficiência dos mecanismos de estímulo ao capital de risco;
- reduzido desenvolvimento do mercado de pessoas físicas (*business angels*) como investidores de risco;
- eficácia limitada dos mecanismos de suporte a empreendimentos nascentes (incubadoras, parques tecnológicos);
- eficácia limitada de mecanismos de suporte a atividades de propriedade intelectual, gestão da informação, gestão tecnológica;
- insuficiência de instrumentos adequados para estimular a expansão e consolidação das empresas emergentes;
- necessidade de ampliação de canais e oportunidades de acesso dos empreendedores aos investidores;
- reduzido grau de desenvolvimento da cultura de capital de risco, com carência de bons planos de negócio, planejamento, abertura para negociação e cultura associativas;
- reduzido nível de investimento privado em capital de risco, especialmente nos empreendimentos em estágios iniciais e de alto risco tecnológico (FINEP, 2004).

O mercado exige soluções passíveis de serem rapidamente implementadas, que sejam pouco invasivas, e o mais importante, que efetivamente sirvam ao propósito de alavancar o empreendimento de forma a garantir o crescimento da empresa. E as novas Tecnologias da Informação, incluindo principalmente a Internet, são capazes disso de forma extremamente efetiva, segundo Quadros et al. (2003).

Empresas com forte ênfase no uso da tecnologia necessitam de novas técnicas de administração, mais adequadas a sua realidade. Esse tipo de empresa constitui o que se denomina Cherubin (2000), de indústrias emergentes, isto é, indústrias que estão em estágios preliminares de seu ciclo de vida e que têm na tecnologia a base primária de competição.

Dentro deste contexto, a Internet, citada por Quadros et al. (2003), tem um papel fundamental, pois seu impacto na condução atual de negócios já é inquestionável. Afinal, só através da criação dos locais de negociação eletrônico, mais conhecido como *MarketPlaces*, tornou-se possível chegar no estágio atual de realização dos mais variados tipos de negócios

por meio eletrônico (*e-commerce*). Vale ressaltar ainda que neste tipo de operação, os benefícios são muitos e o fato de comprar e vender em qualquer lugar e hora altera positivamente toda a estrutura da empresa. Turban et al. (1999) afirmam que para os vendedores, uma das principais vantagens é a ampliação da carteira de clientes, maior exposição através da Internet e redução de custos na administração de vendas. Há alguns poucos anos atrás, seria praticamente impossível imaginar os níveis de interação entre as empresas que as novas tecnologias permitiram, rompendo fronteiras e quebrando velhos paradigmas de mercado, forçando as empresas a entrarem em um constante processo de mudança organizacional.

E este processo de mudança é algo inevitável. Para Gates (1999), cada vez mais, as Tecnologias da Informação encontram uma gama mais ampla de utilização no cotidiano das organizações. Empresas quando colocadas frente a frente com uma situação de mudança real tendem a se acomodar. Não conseguem assim, tirar proveito de uma situação de transição, de abertura do mercado para novas técnicas e conceitos de negócio, ou seja, perdem a grande chance de implantar inovações no mercado, e colher bons frutos durante um bom tempo graças a seu pioneirismo.

Drucker (1997) confirma esta teoria afirmando, que ao adotarem uma postura defensiva frente à obsolescência de seu conceito, algumas empresas tendem a agir como avestruzes, literalmente enterrando sua cabeça na areia e fingindo que nada está acontecendo.

Frente a estas opções de tecnologia, todo o processo de gestão de um negócio, de acordo com este novo contexto tecnológico, representa fator estratégico fundamental para sua consolidação e sobrevivência.

Antes de enfrentar este mercado em constantes mudanças, mecanismos de auxílio serão abordados de forma a dar suporte ao início de novos empreendimentos, como também servirão na orientação para o desenvolvimento de novos produtos e de novas tecnologias.

2.1.3 Incubadoras de Empresas

Uma Incubadora de Empresas tem como objetivo principal, segundo Bermúdez (2004), o de dar a resposta para a demanda de apoio às idéias inovadoras, no intuito de torná-las um negócio viável. Por isso, o seu importante papel é o de gerar empregos e renda, além

de estimular a cultura do Empreendedorismo, proporcionando um ambiente sócio-econômico positivo para as localidades onde esses empreendimentos se instalam.

Em um contexto onde o conhecimento, a eficiência e a rapidez no processo de inovação passam a ser reconhecidamente os elementos decisivos para a competitividade das economias, o processo de incubação como mecanismo de auxílio, é crucial para que a inovação se concretize em tempo hábil para suprir as demandas do mercado.

Moreira (2002) diz que as incubadoras nasceram, em grande parte, para solucionar problemas sócio-econômicos, mas que também foram vistas como um ótimo negócio voltadas para as empresas, dadas as características peculiares de desenvolvimento combinado.

Existem dois tipos básicos de incubadoras: as públicas e as privadas. As incubadoras públicas têm por objetivos criar oportunidades para a sociedade como um todo, e são, em grande parte, financiadas pelo governo, não possuindo fins lucrativos e, na grande maioria dos casos, sua origem está associada a fundações e instituições que as gerenciam. As incubadoras privadas têm a participação de investidores financeiros e institucionais ou de Incubadoras de Empresas, geradas a partir de empresas de grande porte que desenvolvem este tipo de programa visando a criação de novas tecnologias e negócios. Estas incubadoras possuem fins lucrativos.

No Brasil, Moreira (2002, p. 42) cita que “as incubadoras surgiram em meados da década de 80, a partir de iniciativas junto às universidades e centros de pesquisa, financiadas em grande parte pelo poder público.” A Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC) – conclui que este movimento vinha crescendo no Brasil, ano após ano, a taxas elevadas, segundo o panorama de 2001 (ANPROTEC, 2003).

Primordialmente, o objetivo de uma incubadora é minimizar a taxa de mortalidade das MPE's. Desta forma, as incubadoras oferecem um ambiente flexível e encorajador onde são oferecidas uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos a um custo bem menor do que no mercado, na medida em que esses custos são rateados e muitas vezes subsidiados. Outra razão para a maior chance de sucesso de empresas instaladas em uma incubadora, é que o processo de seleção capta os melhores

projetos e seleciona os empreendedores mais aptos, o que naturalmente amplia as possibilidades de sucesso dessas empresas.

As principais vantagens de ter sua empresa integrada a uma Incubadora de Empresas reside em uma série de variáveis, a destacar:

- *infraestrutura*: espaço físico (individual ou coletivo), laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa cozinha, estacionamento;
- *facilidade ao acesso de serviços*: telefonia, água, luz, telefone, Internet, recepcionista, segurança, correios e etc.;
- *assessoramento do negócio*: gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e para o desenvolvimento do negócio;
- *qualificação*: treinamento, cursos, acesso a periódicos como jornais, revistas e outras publicações;
- *rede de relacionamentos*: manutenção de contatos de alto nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas e *workshops*.

Normalmente as Incubadoras de Empresas podem ser classificadas como incubadoras fechadas e incubadoras abertas. Nas incubadoras fechadas, cada empresa detém o seu espaço físico, restrito e privado, geralmente caracterizados por uma ou mais salas pequenas, além de espaços coletivos a serem utilizados por todos. Já nas incubadoras abertas, a alocação física da empresa incubada não é obrigatória, ou seja, elas não necessitam estar instaladas necessariamente no mesmo local. Assim sendo, elas apenas usufruem dos serviços de apoio e usam eventualmente a estrutura coletiva, como ocorre nas incubadoras de cooperativas. Dentro deste enfoque, a seguir apresenta-se a classificação das incubadoras adotada pela entidade *eCommerce.org* (EcommerceOrg, 2004b).

Incubadora Tecnológica Fechada

A maioria das incubadoras tecnológicas como CELTA/UFSC, GÊNESIS/PUC-RJ, COPPE/UFRJ, se enquadram nessa categoria. A CELTA de Florianópolis, por exemplo, ligada a fundação CERTI, instituição privada, sem fins lucrativos, que funciona no campus da

Universidade de Santa Catarina (UFSC) possui 36 empresas incubadas instaladas num prédio de 11,1mil m². As empresas estão instaladas em módulos que variam de 30 a 40 m² e dispõe de bibliotecas, sala de reunião, auditório, laboratórios e afins. A CELTA obteve destaque nacional ao desenvolver a urna eletrônica, aprovada pelo Tribunal Superior Eleitoral.

Incubadora Tecnológica Mista

Utiliza tanto a modalidade fechada quanto a aberta para incubadoras. O CIETEC, localizado no campus da USP, por exemplo, recentemente ampliou as suas instalações para atender mais empresas, além de abrir novas vagas para empresas que não irão necessitar de sua estrutura física e continuarão funcionando nas suas atuais instalações, dispersas na área geográfica das proximidades da universidade e utilizando apenas os serviços da incubadora como: consultoria, laboratório e afins.

Incubadora Tradicional Fechada

São incubadoras que atuam nos setores ditos tradicionais, geralmente indústrias, como confecção, embalagens, eletro-eletrônicos, plásticos, etc. Um exemplo é o programa de incubadoras de empresas desenvolvido pela FIESP/CIESP/SP, conhecido como Núcleo de Desenvolvimento Empresarial, teve seu início com a instalação da incubadora na cidade de Itu, em maio de 1991. Hoje com 13 núcleos em funcionamento na capital e interior do Estado de São Paulo. Esses núcleos abrigam cerca de 82 empresas, gerando 482 empregos diretos.

Incubadora Tradicional Aberta

A idéia nasceu na Universidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul e teve sua consolidação através do INTECCOPPE/UFRJ - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares - que em três anos de existência incubou cerca de 25 cooperativas populares no estado do Rio de Janeiro. A partir da experiência do INTECCOPPE, a FINEP está desenvolvendo um programa para levar esta tecnologia a todas as Universidades Federais do Brasil. Este modelo de incubadora presta os serviços necessários à montagem e acompanhamento do desenvolvimento de cooperativas.

Conseqüentemente, as ações que surgem para que as incubadoras prosperem envolvem: apoio ao surgimento de empresas com diferenciais advindos de inovações tecnológicas; fortalecimento da competitividade das micro, pequenas e médias empresas; apoio ao surgimento e à consolidação de incubadoras de empresas e de Parques Tecnológicos; apoio ao fortalecimento de arranjos ou aglomerados produtivos locais.

Para alcançar estes objetivos, os instrumentos de apoio à inovação deverão formar todo um conjunto de ações, que deverão propiciar o surgimento de um ambiente cooperativo, integrando as instituições de pesquisa e desenvolvimento, o setor produtivo e outros agentes do sistema de inovação, gerando o desenvolvimento e a transferência de tecnologia.

Esse ambiente pode ainda ser dinamizado quando se apresenta a idéia de trabalho de um conjunto de empresas em arranjos produtivos locais. O tratamento que pode ser dado a esses arranjos é variável, pois considera diferentes graus de desenvolvimento. Para cada um desses arranjos podem ser disponibilizadas ferramentas que vão de estudos prospectivos sobre as características e necessidades tecnológicas desse aglomerado (do qual participam representantes do governo, da iniciativa privada e instituições de pesquisa), passando por projetos cooperativos (instituições de pesquisa e empresas) para o desenvolvimento de tecnologias de uso comum, até o auxílio ao estudo de viabilidade e de desenvolvimento de parques tecnológicos, segundo a FINEP (2004).

Nesse ínterim, as linhas de ação incluem:

- apoio a iniciativas de disseminação de uma cultura empreendedora no país, incluindo a capacitação das instituições de ensino superior brasileiras para apoiar diretamente o processo de inovação;
- estímulo ao desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica, incubadoras e parques tecnológicos, por meio de Incubadoras de Empresas, parques tecnológicos, fomento ao desenvolvimento do mercado de capital de risco e do incentivo ao investimento privado em empresas de tecnologia. Envolve, ainda, a realização de estudos de viabilidade técnica e econômica, desenvolvimento de protótipos e de planos de negócios e apoio a transferência de conhecimento para as MPE's;
- promoção da inovação tecnológica nas MPE's, visando aumentar a competitividade empresarial por meio do desenvolvimento de produtos, processos

e serviços inovadores, estimulando a disseminação da cultura exportadora entre essas empresas;

- apoio à organização e consolidação de Arranjos Produtivos Locais (Pólos Industriais ou Tecnológicos, *clusters* ou Sistemas Locais de Inovação) e cadeias produtivas regionais: envolve a utilização do desenvolvimento tecnológico como instrumento para a realização de estudos e planos de desenvolvimento de aglomerados produtivos existentes no país; realização de plataformas tecnológicas e projetos cooperativos; criação de articulação institucional entre os atores envolvidos nos aglomerados; estímulo à integração entre as empresas e as instituições de pesquisa e de serviços tecnológicos; capacitação tecnológica do empresariado e mão-de-obra especializada; ações voltadas para o aumento da produtividade e ganhos de economias de escopo e escala nos aglomerados produtivos apoiados.

O número de novas empresas baseadas em Tecnologia da Informação e Comunicação teve um crescimento acentuado nos últimos anos, e um dos mecanismos mais eficazes no apoio ao desenvolvimento de novos negócios, principalmente aos relacionados à tecnologia, tem sido as Incubadoras de Empresas.

Segundo Barquette (2002), as principais áreas em que se desenvolvem os programas de incubação tecnológica no Brasil são as de informática/*software*, eletro-eletrônica, telecomunicações e mecânica/automação. As Incubadoras de Empresas no Brasil são uma novidade positiva. Organizações geralmente sem fins lucrativos que tem por objetivo apoiar novas empresas oferecendo além da infra-estrutura de apoio, assessoria ao empreendedor na gestão do empreendimento.

Já em 2003, a ANPROTEC realizou uma nova pesquisa nacional sobre Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos do Brasil (figura 2), e os dados mostram a seguinte realidade:

- existem hoje no país 207 incubadoras em operação, contra as 183 computadas no ano anterior;
- existem cerca de 3800 empresas sendo geradas dentro destas incubadoras, em fases que vão da gestação, juventude empresarial e graduação;

- tanto de base tecnológica quanto do setor tradicional, as empresas, em conjunto com as incubadoras, geram atualmente 18.300 postos de trabalho;
- o percentual de companhias que atuavam nestas áreas saltou de 48% em 1999 para 87% em 2003.



Figura 2 - Número de incubadoras em operação
Fonte: ANPROTEC (2003)

Das 207 incubadoras de empresas espalhadas pelo país, 52% têm finalidade tecnológica, 25% são tradicionais, 20% mistas e 3% de outras atividades. Também existem 71 em fase de implantação e 17 projetos. Nesta pesquisa nacional, a ANPROTEC analisou 155 incubadoras de um universo de 207, representando 75% do total. Na região sul, existem 96 incubadoras em operação, sendo que apenas 10 encontram-se no Estado de Santa Catarina (figura 3).

Na região sul encontra-se a maior concentração de incubadoras, 96 em operação, com 46,4% do total, sendo que apenas 10 encontram-se no Estado de Santa Catarina, somente 4,8% do total. A região sudeste detém 71 incubadoras, 34,3% do total, seguida pelas regiões

nordeste, com 24 incubadoras, 11,6% do total, e Norte e centro oeste com 8 incubadoras cada, com cerca de 3,8% respectivamente.

Estes empreendimentos representam um universo de 1004 empresas incubadas atualmente, sendo que 410 atuam na área de *software* e informática, e 210 têm funções relacionadas com eletroeletrônica. As áreas de Internet e de Comércio Eletrônico são representadas por 190 empresas, e as de telecomunicações são responsáveis por cerca de 70 empresas.



Figura 3 - Incubadoras em operação - distribuição regional
Fonte: ANPROTEC (2003)

A pesquisa mostra também que o perfil destes empreendedores é multidisciplinar, sendo os mesmos formados em: Engenharia (34%), Informática (23%) e Administração (13%), Saúde (4%), Química (3%), Biologia (3%), Arquitetura/Desenho industrial (2%), Economia e Ciências Contábeis (3%), Comunicação, Jornalismo Publicidade e Marketing (3%) e outros cursos (11%) (figura 4).



Figura 4 - Área de formação do empreendedor das incubadoras no Brasil
Fonte: ANPROTEC (2003)

Dentre estes empreendedores 11% possuem apenas o primeiro grau, 34% o segundo grau, 39% o terceiro grau, 6% com pós-graduação e 10% com mestrado ou doutorado (6% com mestrado e 4% com doutorado) (figura 5).

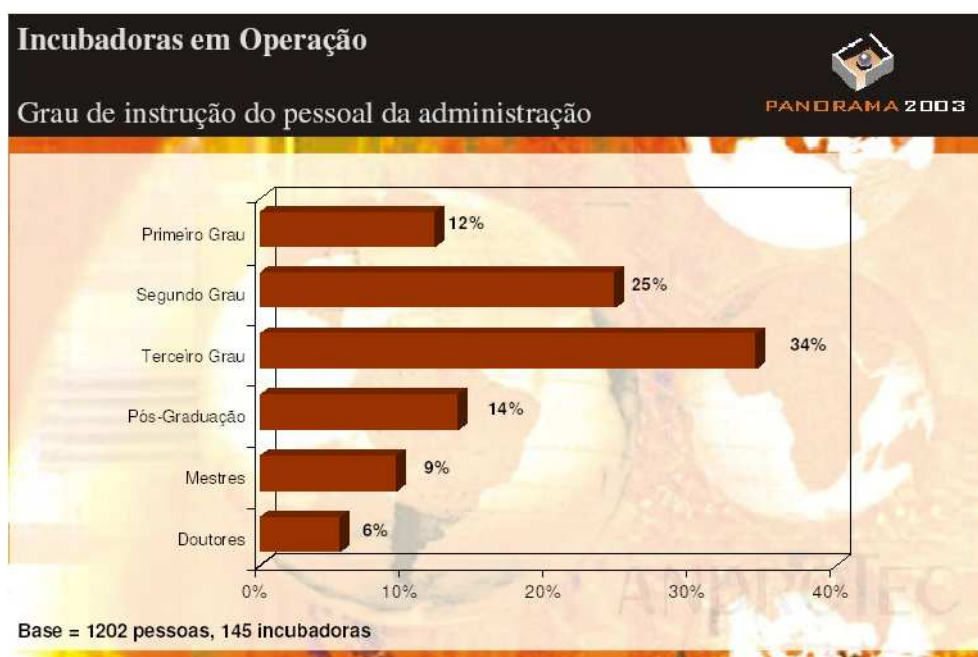


Figura 5 - Grau de instrução do empreendedor das incubadoras no Brasil
Fonte: ANPROTEC (2003)

A pesquisa da ANPROTEC mostra índices quanto à faixa de idade dos novos empreendedores. 32% têm idade entre 18 e 25 anos, 30% têm de 26 a 35 anos de idade, 24% têm de 36 a 45 anos de idade e apenas 14% possui mais de 45 anos de idade (figura 6).

Sharma (2003), afirma que para o empreendedor, a idade faz pouca diferença na hora de se lançar em um novo negócio. Geralmente a melhor hora para começar um negócio é quando se é jovem, “porque o idealismo está mais forte do que nunca e as responsabilidades são menores”, afirma. Mas não se pode negar que aos mais novos pode faltar a experiência do mundo dos negócios e a credibilidade que ela dá. Para o autor, jovens empreendedores devem compensar a falta de experiência se cercando das pessoas certas.



Figura 6 - Faixa etária do empreendedor das incubadoras no Brasil
Fonte: ANPROTEC (2003)

Vitais para o crescimento econômico em um país, o número de Incubadoras de Empresas aumentam sensivelmente a cada ano. Fazendo-se uma análise dos últimos cinco anos é possível constatar que o movimento de incubação ganhou forte impulso, tendo em vista o número de incubadoras ter mais do que dobrado, indo de 100 em 1998, para 207 em 2003. Isto sem levar em consideração todas as 71 incubadoras em implantação e 17 já em projeto de implantação, as quais já deverão estar em plena operação até o início de 2004. Todavia o número de incubadoras tecnológicas não apresentou o mesmo ritmo de crescimento das empresas incubadas na área.

Guedes et al. (apud BARQUETTE, 2002) coloca que em 1999, 64% das incubadoras tinham natureza tecnológica. Por comparação aos dados da pesquisa ANPROTEC (2003), este percentual foi reduzido para 52% neste ano, totalizando 107 unidades. Esta redução pode ser atribuída ao fato de que mais empresas estejam sendo enquadradas em incubadoras tradicionais ou mistas, ao invés de estarem integradas a incubadoras tecnológicas, fato que para a ANPROTEC aponta uma tendência de maior diversificação das atividades.

Conforme afirmado inicialmente, as incubadoras contribuem para reduzir o índice de mortalidade das empresas. Segundo a ANPROTEC, atualmente, o nível de mortalidade das empresas que saem de incubadoras gira em torno dos 20%, índice semelhante ao de países de primeiro mundo. Tal número, entretanto, contrasta com os 90% das empresas que são criadas no Brasil e que não duram mais do que 5 anos de acordo com Salim et al. (2001). O autor informa ainda que, nos Estados Unidos, conforme um estudo do *Gartner Group*, só na área de Internet, os negócios que têm sido abertos nos últimos anos têm a probabilidade de 75% de fracassarem.

Na tentativa de reverter esta realidade, a área de desenvolvimento de incubadoras e parques tecnológicos tem sido uma área de grande projeção para o governo na atualidade. Vale, a título de análise, comparar os montantes investidos pelo governo através de órgãos como o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) segundo o último relatório ANPROTEC nos últimos dois anos. Em 2002 foram investidos R\$ 12 milhões nas incubadoras, já para 2004 estão previstos investimentos da ordem de R\$ 15 milhões, um aumento da ordem de 25% do total.

Mesmo considerando-se que as empresas de base tecnológica, principalmente as de desenvolvimento de produtos de alto valor agregado, como as de *software*, por exemplo, tenham condições de serem implantadas com baixo volume de investimento, é muito provável que em algum momento da sua existência seja necessário, por razões mercadológicas ou estratégicas, uma injeção de capital de terceiros, outro mecanismo de auxílio ao Empreendedorismo. Nesse momento é bem provável que o empreendedor se depare com as chamadas empresas de investimento ou capital de risco, as quais trocam um percentual minoritário da empresa por algum valor em dinheiro, esperando vendê-lo alguns anos depois por um valor muitas vezes maior.

De uma maneira geral, o cenário atual dos investimentos em TI no Brasil é formado pela crescente entrada de *players*¹ internacionais e criação de incubadoras de negócios por parte de instituições de incentivo ao desenvolvimento tecnológico como universidades e fundações.

Para a Associação Brasileira de Capital de Risco (ABCR, 2003) os investimentos desta natureza podem ser classificados de duas formas:

- *Private Equity*: envolve, normalmente, a aquisição de participação em empresas existentes, de maior porte, e que não requeiram a colaboração direta do investidor na gestão do negócio;
- *Venture Capital*: envolve a aquisição de participação em empresas menores, muitas vezes iniciantes (*start-ups*) aonde o investidor normalmente acompanha de perto e apóia o processo de gestão empresarial. A grande maioria dos investidores em capital de risco espera obter os seus lucros na forma de ganhos de capital.

O Venture Capital, ou capital de risco, deverá ser segundo a entidade, além da modalidade de investimento mais condizente com uma empresa nascente de tecnologia, um investimento de longo prazo em ações, comprometido com a empresa e que objetiva ajudá-la a crescer e competir. Busca-se com isso aumentar o valor das empresas para seus proprietários, sem assumir atividades executivas do dia a dia. Ao contrário dos que emprestam recursos, como os bancos, por exemplo, os quais têm direito a juros e amortização do principal, independentemente da situação da empresa, os ganhos dos investidores em capital de risco dependem diretamente do crescimento e lucratividade do negócio. Nestes casos, os proprietários normalmente vendem uma parcela minoritária de suas empresas para investidores de capital de risco, que normalmente buscam um assento no Conselho de Administração e participam de suas reuniões mensais.

Na busca de um esforço conjunto que resultasse em um maior conhecimento acerca das informações e da qualidade acerca deste tipo de atividade no Brasil, a ABCR e a Thomson Venture Economics elaboraram a 4ª Pesquisa ABCR-Thomson Venture Economics, durante o segundo semestre de 2003. De acordo com a pesquisa, observou-se que depois de dois anos consecutivos em queda, os investimentos em capital de risco no Brasil aumentaram 7% de 2002 para 2003 (32% em dólar). De acordo com os resultados da pesquisa 54 empresas

¹ O mesmo que investidores

brasileiras receberam R\$ 1.308 milhões de aporte de capital em 2003, um crescimento sensível em relação aos R\$ 1.211 milhões em 2002 em 79 empresas, conforme demonstra a figura 7. Apesar do número de empresas que receberam investimentos ter diminuído, o investimento médio por empresa aumentou de R\$ 15,2 milhões em 2002 para R\$ 24 milhões em 2003. Esse aumento pode ser atribuído a alguns grandes investimentos feitos em empresas de energia e serviços públicos no país (ABCR, 2003).

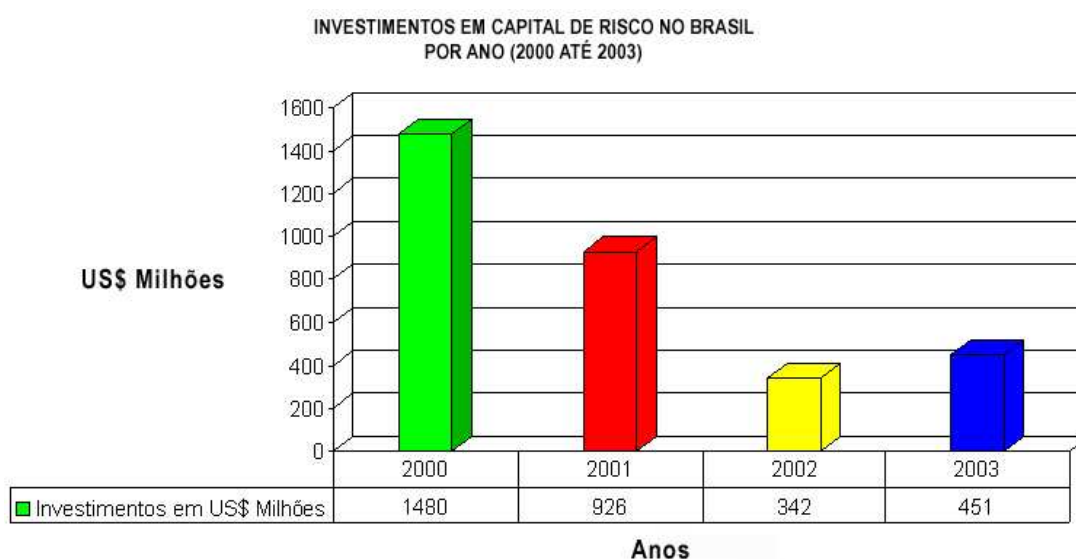


Figura 7 - Investimentos em capital de risco no Brasil por ano (2000 à 2003)
Fonte: ABCR (2003)

Ao contrário do que se pensa, existe muito capital disponível atualmente para investir em empresas nascentes, principalmente as de base tecnológica. Cunha (2000, p. 102) comenta sobre isso ao afirmar que na atualidade “existem 30 fundos de investimento, bancos e empresas com dinheiro na mão para apostar em boas idéias.” O autor diz que os capitalistas de risco esperam que apareçam empreendedores com idéias inovadoras ou pioneiras. Mas das idéias que têm surgido somente 5% são aproveitadas. Segundo ele, apenas um analista de investimentos de um grande banco brasileiro, dispõe de 260 milhões de dólares para investir e comenta que está difícil achar bons negócios. Somente nos Estados Unidos, em 1999, foram investidos 36 bilhões de dólares em projetos com idéias criativas, inovadoras e pioneiras, confirma o autor. E os projetos são dos mais variados, indo desde fábricas de toalhas até desenvolvimento de produtos na área de biotecnologia.

Pinheiro (2003) cita ainda o caso de um fundo de capital de risco voltado para TI e telecomunicações que ainda dispõe de 85% de seu capital total disponível para investimento em novas empresas de base tecnológica, o qual é de US\$ 100 milhões, por falta de propostas viáveis. O fundo já recebeu desde o início de suas operações mais de 1.500 projetos, dos quais apenas 11 foram selecionados. Isto confirma que capital disponível para investimento existe, todavia ou as propostas encaminhadas para estes fundos não são suficientemente boas, ou o Plano de Negócios do empreendimento não conseguiu transmitir com sucesso a sua essência, sendo falho em sua função de obter investidores como será visto mais adiante.

O empreendedor precisa definir assim claramente sua estratégia de capitalização. Para Bhidé (2002b), ele deverá ou optar por usar o *bootstrapping* (financiamento próprio ou de amigos e parentes) ou por buscar investimento externo através de um sócio capitalista. Para tal, deve-se ter em mente que nos dias atuais há de fato uma abundância de capital disponível para investimento, todavia faltam planos de negócios baseados em estratégias auto-sustentáveis.

Segundo Pinheiro (2003), muitas vezes os empreendedores vão à busca de investimento sem o próprio plano em si, tendendo a substituí-lo equivocadamente por apresentações em *power point* e *folders* de produtos. Conseguir capital para expandir não é lá uma tarefa das mais fáceis, mas *Ventures capitalists* (capitalistas de risco), *angels investors* (investidores individuais), ONG's, e até mesmo o próprio governo através de fundos específicos para a área tecnológica, como a FINEP por exemplo, estão abertos para o recebimento de projetos. Entretanto, a grande maioria dos empreendedores ainda vê na tarefa de desenvolver o seu plano de negócios, algo que envolve um elevado grau de dificuldade.

Do ponto de vista do mercado financeiro, investimento é tido simplesmente como o emprego de capital com o objetivo de obter retorno financeiro a médio e longo prazos, em oposição a resultados imediatos. Holanda (1987, p. 259), nesse contexto, caracteriza investimento como sendo “qualquer aplicação de recursos de capital com vistas à obtenção de um fluxo de benefícios, ao longo de um determinado período futuro.” Deixa-se claro assim que a forma de remuneração do investidor capitalista será sempre o lucro, geralmente no caso do capitalista de risco, oriundo da venda de sua participação na empresa, na maioria dos casos, independente da vontade do empreendedor. Devido a isso, o empreendedor deverá estar sempre atento a suas reais necessidades de capital e de vinculação a um capitalista para chegar aonde deseja, e os riscos envolvidos com isso.

Bhide (2002b) ainda caracteriza um outro risco eminente relacionado a entrada de um investidores em seu negócio. É o que o autor chama de “custos ocultos” de uma capitalização. Capitalistas de risco geralmente não dão muita importância para investimentos que demandem de pouco capital. Muitas vezes é mais fácil conseguir 5 milhões do que 1 milhão de dólares para um empreendimento, cita o autor. Neste caso existem 4 milhões que não precisariam estar ali e que podem ser gastos, o que incita o empreendedor a correr riscos que normalmente não correria se não tivesse tal quantia disponível, afirma.

Enfim, uma vez estabelecido e aprovado o projeto, definido as suas formas de capitalização, seja com o auxílio de incubadoras ou com fundos de investimentos, o próximo passo é o planejamento.

2.2 Planejamento e estratégia

2.2.1 Planejamento estratégico

A importância da realização do planejamento nas empresas traduz-se na necessidade da organização transcrever idéias sobre uma oportunidade identificada. Para que este planejamento seja realizado com segurança, é necessário que se faça um levantamento e uma análise das informações e previsões que influenciarão na concretização destas idéias.

Uma boa idéia ou uma idéia inovadora é a que permite que se faça algo melhor ou de forma mais barata do que anteriormente, ou que atenda um mercado até então não explorado, ou ainda que satisfaça a uma necessidade que ninguém possuía anteriormente. Para isso é necessário um bom planejamento.

Estes são preceitos básicos, porém, esses fundamentos estratégicos são muito mais desafiadores e difíceis de serem definidos e executados num mundo onde as leis de negócios estão sendo reescritas a todo o momento, e o cenário competitivo está em constante mutação. A estratégia nesses casos é a de buscar cada vez mais um caminho para a integração dos mais variados processos.

Para Porter (1996), criar encaixe entre atividades de uma empresa é o que deverá definir o sucesso de uma estratégia. Os encaixes deverão ser cada vez mais numerosos, e que

conseqüentemente, mais complexos. Sem estes encaixes entre as atividades, não haverá uma estratégia específica, e sua sustentabilidade deverá ser muito pequena. Além disso, também se deve tomar como base um posicionamento baseado em necessidades, completa o autor, sendo que sempre há a necessidade de um maior compartilhamento de conhecimento entre os parceiros.

Cunningham (2001) confirma estas tendências ao descrever que as novas tecnologias, como o comércio eletrônico, por exemplo, tendem a se tornar rapidamente o pilar principal de sustentação de uma estratégia, orientando cada vez mais suas ações e sistemas de operação, independente de seu porte.

Para Chiavenato (1995) planejar é estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática, e quais objetivos que se pretendem alcançar com ela. Isto é algo muito complexo nos dias de hoje, devido às rápidas mudanças trazidas pelo advento do comércio eletrônico. De acordo com Motta (1995), o planejamento estratégico em si não é e não deverá ser algo estático e periódico, mas sim, deverá estar intrinsecamente ligado à situação do mercado, principalmente o concorrente, naquele dado momento. Kotler (1998) possui opinião semelhante quando reconhece que o planejamento está se tornando um processo contínuo durante o ano para responder às condições de mercado rapidamente mutantes.

As organizações podem ser caracterizadas como ambientes de constantes mudanças. O ambiente é dinâmico e adaptável, isto porque, atualmente, segundo Chiavenato (1999) são essas as condições básicas de sobrevivência empresarial. Explosões de conhecimento, tecnologia, comunicação e economia, modificam constantemente o relacionamento entre as pessoas dentro das empresas.

Kotler (1998, p. 72) destaca o seguinte sobre o planejamento orientado para o mercado:

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável de objetivos, habilidade e recursos da organização e suas oportunidades de mercado. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remodelar os negócios e produtos da empresa de maneira que alcancem o lucro e o crescimento visados.

O planejamento também pode ser descrito como um conjunto de informações organizadas em forma de planos, programas e projetos, visando um desenvolvimento

econômico, de acordo com Brito (1986). Para ele, o plano é a adequação e a sistematização dos objetivos e metas do planejamento; o programa traz um aprofundamento detalhado do que já foi definido como plano; e o projeto representa um propósito de investimento produtivo, esclarecendo os meios necessários para efetuar-lo, bem como a pormenorização das atividades que serão desenvolvidas, além de prazos, recursos, custos e receitas que o envolvem.

Para alcançar a eficiência, o empreendimento deve transmitir credibilidade. McKenna (1998) caracteriza a credibilidade como sendo a chave para o processo de posicionamento no mercado. Os clientes são muito inseguros frente a números tão grandes de novos produtos e tecnologias no mercado. As empresas têm que buscar contrabalançar medo e conforto, incerteza e estabilidade e dúvida com desconfiança. Precisam criar imagens de credibilidade, liderança e qualidade. Precisam oferecer proteção ao cliente, além de um produto de alto valor. A partir de então, os clientes passam a reconhecer o produto como um vencedor. O desenvolvimento da credibilidade é um processo lento e difícil, mas pode ser realizado e é vital, segundo o mesmo autor, para o sucesso no mercado.

O produto tende a ganhar um novo enfoque caso a empresa concentre-se e trabalhe diretamente com fatores intangíveis, como é o caso de empreendimentos voltados diretamente para a Internet.

Definindo-se o planejamento do negócio, o mercado deverá ser determinado e segmentado, de forma que o esforço de marketing a ser utilizado seja bem dimensionado para ter o impacto correto com o seu respectivo público alvo, o qual já deverá ser determinado durante a pesquisa de mercado. Todavia, torna-se válido ressaltar que a excessiva complexidade deste tipo de planejamento, que envolve fatores desconhecidos e sem qualquer tipo precedente, deve influenciar de alguma forma no resultado final do mesmo.

Para evitar que novos negócios quebrem no primeiro ano, Sharma (2003) aconselha estudar os concorrentes bem-sucedidos, mas também os que falharam. Todos dizem que deve-se aprender com os próprios erros. Mas também deve-se aprender com os erros dos outros.

O autor coloca que os empreendedores falham, de forma geral, em três pontos:

- *finanças*: eles não investem dinheiro suficiente ou subestimam o tempo que o negócio vai demorar a dar lucro;

- *timing*: alguns ficam tão empolgados com a idéia ou com o produto que deixam de considerar as condições do mercado. Ou, às vezes, ignoram as mudanças do mercado ao longo do tempo, o que altera a competitividade do negócio;
- *pessoas*: é comum que elas sejam avaliadas de maneira errada.

Planejar também é escolher as pessoas certas para desenvolverem os projetos. Quando se falam em pessoas, é comum empresas serem formadas por amigos. Mas tem que ser levado em consideração que nem sempre os melhores amigos serão os melhores sócios. É necessário que se pense nas habilidades, na dedicação, na seriedade e não somente na amizade.

Segundo Porter (1989), as empresas ganham espaço ao criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, como serão vistos a seguir. A habilidade de desenvolver competências distintas favorece o estabelecimento de vantagens competitivas que, normalmente, se manifestam através de estratégias de diferenciação ou de liderança em baixo custo.

A eficácia de um planejamento estratégico de sucesso, a longo prazo, para Porter (1989), depende da construção de uma fórmula de negócio estruturada de forma distinta e impossível de ser copiada no curto prazo pela concorrência. Para manter a vantagem competitiva no longo prazo é preciso testar permanentemente a concepção de negócio frente aos cenários futuros que puderem ser antecipados para o ambiente de negócios da própria organização.

O início de um trabalho de planejamento estratégico compreende uma fase de diagnóstico da aplicação destes conceitos, ou seja, até que ponto a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que ela produz. Uma vez uniformizado este conhecimento, passa-se para uma fase de construção de cenários futuros que estructurem as incertezas que as mudanças estão provocando nos negócios. Finalmente, o conceito atual de negócios é aplicado perante os cenários futuros objetivando verificar a necessidade de se promoverem ajustes nas competências que mantenham a vantagem competitiva desejada. O plano estratégico em si consiste em objetivos e ações estruturados numa base temporal para implementar estes ajustes.

2.2.2 Estratégia empreendedora

Um dos maiores mitos do Empreendedorismo é o de que uma boa idéia é o que basta. Talvez um pouco. Mas a execução é a parte crucial, afirma Sharma (2003). Existem inúmeras novas tecnologias interessantes que nunca decolam, produtos que não são colocados no mercado de forma correta, negócios que falham porque as pessoas não os administram da maneira certa. Conhecer as condições do mercado e agir estrategicamente são a chave. Sharma (2003, p. 25) ainda diz que “execução apropriada exige planejamento, acompanhamento, paciência e muito trabalho duro.”

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada.

A necessidade de uma abordagem para a elaboração de estratégia mais adequada aos tempos de mudanças constantes que existem hoje é abordada por Cherubin (2000). O autor comenta que algumas das mais importantes estratégias de uma organização surgem independentemente da intenção ou consciência da alta administração, e sim de um processo de aprendizado. A função mais importante para o planejamento seria identificar essa estratégia tornando-a viável.

Para analisar o processo de elaboração de estratégia de negócios, Hax e Majluf (apud CHERUBIN, 2000, p. 20) sugerem levar em conta os seguintes aspectos:

- *estratégia explícita x implícita*: diz respeito ao grau de clareza que a estratégia é comunicada internamente dentro da organização e externamente, aos agentes interessados;
- *processo analítico formal x abordagens comportamentais*: discute até que ponto o processo de formação da estratégia pode ser formalizado, baseado em ferramentas analíticas e metodologias ou, por outro lado, ser baseado no comportamento e múltiplos objetivos da organização;
- *estratégia como um padrão de ações passadas x planos futuros*: a estratégia moldando exclusivamente a direção futura da organização em oposição a um padrão de ações proveniente de decisões passadas da organização;

- *estratégia deliberada x emergente*: a realização segue um curso intencionado de ação ou é identificada em padrões ou consistências observados em comportamento passados, sejam estes intencionados ou não.

Oliveira (1993, p. 169) descreve a importância da estratégia de forma mais ampla ao afirmar que “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.”

Porter (1989) adota o modelos das 5 forças de mercado para orientar esta estratégia por parte das empresas. Nele, estas forças existem para suprir a necessidade de estarem sempre se melhorando o posicionamento das organizações em relação aos concorrentes – em busca do que o autor chama de “vantagem competitiva”. Para ele a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. Isto vem de encontro com a idéia de Kotler (1999a) que afirma que a empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, irá atraí-los mais facilmente, graças aos seus preços mais baixos ou a maiores benefícios que seus concorrentes, ganhando assim uma vantagem competitiva.

Porter (1989) comenta que o desenvolvimento da tecnologia é importante como vantagem competitiva em todas as indústrias, sendo vital em algumas. A tecnologia de processo em uma siderurgia é o fator mais importante na vantagem competitiva. O desenvolvimento da tecnologia, como explica o autor, consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Ele costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento.

Outro fator abordado por Porter (1989) que afeta a vantagem competitiva é a gerência de recursos humanos em qualquer empresa. Isso ocorre na determinação das qualificações, na motivação dos empregados e no custo da contratação e do treinamento.

As cinco forças determinam a rentabilidade do empreendimento. Tal fato se dá graças a sua influência sobre os preços, os custos e o investimento necessário das empresas, ou seja, sobre todos os elementos que envolvem a sua análise de retorno de investimento.

Quanto mais fracas as forças forem em termos gerais, maiores serão as chances de um desempenho excelente e de uma melhor rentabilidade por parte do novo empreendimento. Porém, ainda fica a dúvida sobre a vulnerabilidade aos possíveis entrantes ou futuros concorrentes? Afinal, o que determina o poder de negociação dos fornecedores?

Existem inúmeros exemplos, dependendo sempre do modelo de negócio analisado. Nestes casos, a força competitiva poderá estar tanto nas mãos dos compradores, como ocorre na fabricação de material bélico, como pode estar relacionado ao alto risco de entrada de produtos substitutos no mercado, como ocorre nos setores de alta tecnologia, por exemplo. De forma a especificar estas forças, descreve-se as seguir as cinco forças competitivas de Porter (1989).

Ameaça de novos entrantes (concorrentes)

Os novos entrantes em um setor trazem novos recursos devido ao desejo de ganhar maior participação no mercado. Empresas diversificam-se cada vez mais através de aquisições e fusões como foi o caso da Sony-Ericsson recentemente, por exemplo. Nestes casos, o que impede provavelmente novas empresas concorrentes entrarem no mercado seriam as seguintes barreiras:

- economias de escala;
- diferenças de produtos patenteados;
- identidade de marca;
- custos de mudança;
- exigências de capital;
- acesso à distribuição;
- acesso a insumos necessários;
- projeto de produtos de baixo custo;
- política governamental;
- retaliação esperada.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação de preços ou da redução da quantidade dos bens e serviços. O poder de negociação que os fornecedores têm está na determinação do custo das matérias-primas e de outros insumos.

Alguns dos determinantes do poder dos fornecedores estão relacionados abaixo:

- diferenciação de insumos;
- custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;
- presença de insumos substitutos;
- concentração de fornecedores;
- importância do volume para o fornecedor;
- custo relativo a compras totais na indústria;
- ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

Ameaça de produtos substitutos

Por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consigam melhorar a qualidade do produto ou diferenciação em marketing, o setor sofrerá as consequências nos lucros. Quanto mais atrativa for a opção excludente - preço-desempenho- oferecido pelo produto substituto, mais rígidos serão os limites impostos aos lucros no setor. Atualmente os produtores de açúcar estão enfrentando em grande escala o xarope de milho com alta concentração de frutose, um substituto do açúcar.

Porter (1989) cita os seguintes determinantes da ameaça de substituição:

- desempenho do preço relativo dos substitutos;
- custos de mudança;
- propensão do comprador a substituir.

Poder de negociação dos compradores

Raramente, todos os grupos de compradores têm o mesmo poder. O mercado de reposição de peças, por exemplo, é menos sensível ao preço do que o mercado geral. A seleção de compradores tem sido a chave do sucesso da *National Can and Crown & Seal*. A empresa se concentra no segmento de latas, onde é capaz de criar uma diferenciação do produto e atenuar o poder dos clientes.

Porter (1989, p. 4) explica que “o poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos.”

Rivalidade entre concorrentes existentes

Inúmeras autoridades salientaram a importância de olhar para além do produto e focalizar a função na definição do negócio, de transpor as fronteiras nacionais, e pesquisar o potencial da concorrência internacional e de ultrapassar os escalões dos concorrentes de hoje, para chegar àqueles que talvez se transformem nos concorrentes de amanhã.

A chave do crescimento – e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos. A delimitação dessa posição por vezes assume muitas formas – a solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis; a diferenciação dos produtos em termos materiais ou psicológicos, através do marketing; a integração para frente ou para trás; e a conquista da liderança tecnológica.

Alguns pontos são importantes para explicar a rivalidade que surge:

- crescimento da indústria;
- excesso de capacidade crônica;
- diferença de produtos;
- identidade de marca;
- custos de mudanças;

- concentração e equilíbrio;
- complexidade informacional;
- diversidade de concorrentes;
- interesses empresariais;
- barreiras de saída.

Nem todas estas cinco forças terão igual importância e os fatores estruturais particulares que são importantes irão divergir, comenta Porter (1989).

A criação e manutenção de vantagens competitivas resultam de uma estratégia que anule ou reduza a ação desses elementos, e nesse contexto a inovação é uma arma eficaz: inovando em produtos, serviços ou processos a empresa controla a seu favor a ação das cinco forças de Porter.

Todavia observa-se que em muitas ocasiões é perdido mais tempo do que o necessário planejando-se, ao invés de colocar a própria estratégia planejada em prática. Nestes casos, o planejamento tende, algumas vezes, a ser visto como algo mais importante do que os próprios projetos que dele surgem, alerta Kotler (1999a). O administrador não deve ter em mente a idéia equivocada que o processo de planejamento é algo estático, ou seja, não deve superestimar a longevidade de seu planejamento, o empreendedor deve estar pronto para uma “mudança em pleno vôo” a qualquer momento. Deve também ter em mente que seu sucesso dependerá de sua percepção, criatividade, das qualificações de sua equipe e sua capacidade de assumir e gerenciar riscos.

Bhide (2002a) confirma esta situação ao comentar que, de uma forma analítica, o planejamento muitas vezes não é uma tarefa adequada para a maioria das empresas nascentes de base tecnológica. O autor afirma isso sobre estas empresas tendo em vista que, em sua maioria, estas não dispõem de capital suficiente para investir tão maciçamente em P&D de forma a analisar por completo uma oportunidade de negócios. E muitas vezes, quando a pesquisa tiver sido investigada por completo, afirma o autor, a oportunidade talvez já não exista mais. Planejar é preciso sim, mas é necessário estar atento de forma a não se perder um tempo precioso apenas planejando-se. Um planejamento sem uma ação posterior não resultará em nenhum resultado efetivo.

2.2.3 Inovação e o Empreendedorismo

A inovação é hoje um fator chave da competitividade. Para vencer o atraso estrutural, para conseguir um salto qualitativo reforçando a competitividade na coesão social, a política do país está se voltando para a inovação. Fundos de investimento, empresas públicas estão cada vez mais acompanhando os países desenvolvidos, investindo em inovação.

As inovações caracterizam-se pelo surgimento de novas combinações produtivas, ou ainda através de mudanças nos métodos de produção. Estas modificações, segundo Schumpeter (1985), podem ocorrer através da introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; ou a partir da introdução de um novo método de produção, método este, até então não verificado em determinada área produtiva, e que independentemente de qualquer descoberta científica afim, simplesmente cria um novo método de negociação de um referido produto.

Para Mohrman e Mohrman (apud GALBRAITH, 1995, p. 14), inovação pode ser definida da seguinte maneira:

Inovação é um processo que gera algo novo – produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É um método criativo de ver novas aplicações para o conhecimento existente, combinar pequenos fragmentos de conhecimentos para criar uma habilidade ou ‘inventar’ novas soluções.

Kanter (apud KANTER; KAO; WIERSEMA, 1998, p. 21) diz que “inovação implica uma quantidade inacreditável de esforço mental. Indivíduos intelectualmente dispostos. Capacidade de manter mais de uma idéia em sua mente ao mesmo tempo.” Por sua vez, a autora afirma que: “Muitas empresas têm o que consideram um sistema de inovação. O problema é que a maioria deles não funciona muito bem. Com frequência esses sistemas consistem originalmente da filtragem de idéias e da negação de recursos para a maioria delas. O falta é encorajamento, nutrição e envolvimento.” (KANTER; KAO; WIERSEMA, 1998, p. 29). Assim demonstra-se claramente o quão fundamental para a inovação, que seja criado um ambiente propício para a promoção do processo criativo.

Juntamente com este desafio de superar obstáculos, a criatividade desponta como um fator importante para o desencadeamento de um processo de mudança organizacional. Para

Foster (1988, p. 20), a inovação é vista pelos especialistas como um “processo solitário que requer criatividade e talento, talvez até mesmo grandeza.” Desta forma, conclui o autor, “ela não pode ser administrada ou prevista, apenas desejada e eventualmente facilitada. Mas o processo de inovação é uma disputa de mercado entre inovadores e atacantes, tentando ganhar dinheiro por meio de mudanças e defensores, protegendo seus fluxos de caixa.”

Com relação as cinco forças de Porter, a inovação tende geralmente a estabelecer barreiras que impedem a entrada de novas empresas no mercado. Conseqüentemente, a inovação deve permitir a criação de uma barreira de mercado, forçando a adoção de uma tecnologia como sendo a padrão. Essas barreiras também podem ser criadas mediante a proteção da propriedade intelectual, principalmente através do investimento maciço em pesquisa e desenvolvimento, para posterior registro de sua patente, resultado direto de um processo de inovação.

A inovação exerce assim grande influência na relação da empresa com seus fornecedores. A inovação de processos permite que as empresas reduzam a complexidade da cadeia de valor, possibilitando a eliminação de fornecedores, ou a redução de seu poder de barganha, como já ocorre hoje, através dos chamados leilões eletrônicos, principalmente por parte de compras governamentais. A inovação também leva ao estabelecimento de padrões, aumentando assim o leque de possíveis fornecedores, o que fortalece ainda mais uma conseqüente redução do seu poder de barganha.

Em uma visão mais voltada especificamente para a questão da inovação tecnológica, percebe-se que os processos em nada mudaram, apenas os meios utilizados é que tendem a ser diferentes, e realizados cada vez mais, através de rotinas baseadas na Tecnologia da Informação, gerando assim uma enorme economia de tempo e de dinheiro. Drucker (2001) relata que este fato é tão presente em nossa realidade, que chega a comparar que o advento do comércio eletrônico e da Internet está para a revolução da Informação, assim como a ferrovia e a máquina a vapor estiveram para a revolução industrial.

Indústrias que dependem constantemente da introdução de inovações, como as de alta tecnologia, por exemplo, devem dar atenção ao meio inovador, o qual assume uma importante dimensão espacial. Barquette (2002) comenta que quanto mais uma indústria necessita de pessoas treinadas para lidar com informações, mais essas pessoas dependem, para seu desenvolvimento, de uma relação contínua com um ambiente inovador capaz de fomentar

novas idéias e novas técnicas por meio da interação de elementos espacialmente agrupados em uma rede local. Outro exemplo citado são as atividades de pesquisa e desenvolvimento, com sua necessidade de contatos de pesquisa freqüentes, de ambientação intelectual, de relações pessoais e, portanto, de proximidade com outros pesquisadores.

O meio inovador se forma e se consolida por meio da convergência espaço-temporal de elementos fundamentais de produção: capital (capital de risco, investimentos de longo-prazo, etc.), trabalho qualificado e matéria-prima (informação tecnológica inovadora) afirma o autor.

Todavia, nem sempre negócios de sucesso surgem graças a profundas pesquisas de mercado, ou simplesmente surgem como uma boa idéia mirabolante do empreendedor. Nem sempre uma inovação lançada por um empreendedor será fruto de sua imaginação pura e simplesmente. Bhidé (2002a, p. 64) confirma isso ao citar que, segundo a lista das 500 empresas de maior crescimento nos Estados Unidos da revista Inc., que somente 4% das descobertas de sucesso vieram através de pesquisas sistemáticas acerca do mercado. O fato que chama mais a atenção, segundo o autor, é o percentual referente a “copiar uma idéia ou produto já existente”, que teve um percentual de 71% das respostas, e com relação ao percentual de descobertas ao acaso, com 20% das respostas.

Para que todo o processo de desenvolvimento do produto tenha sucesso, independente do seu tipo de fonte, é também fundamental tirar pleno partido do potencial de recursos humanos mais qualificados que o mercado tem formado. Os fatores positivos e os bons exemplos existem, mas devem ser difundidos e multiplicados em larga escala.

É importante que haja uma interação entre esses elementos, a fim de formar uma rede de comunicação e parceria, em busca da intensa troca de informações, de forma a atingir o grau de sinergia necessário para despertar e sustentar o potencial inovador de uma empresa, estabelecendo, como denomina Camagni (apud BARQUETTE, 2002, p. 107), um “processo de inovação contínua.” A ausência da interação impede que a força conjunta e bem caracterizada torne o processo autogerador.

2.3 Plano de Negócios

2.3.1 A importância do Plano de Negócios

O detalhamento do Plano de Negócios depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos. Conseqüentemente, para empreendimentos baseados em novas tecnologias, sua importância é maior ainda. Para Kotler (1998), sua importância tem sido cada vez maior dentro da nova realidade de mercado. Implicando em uma análise mais realista, sugerindo uma comparação com trabalhos que já foram realizados no passado. Ainda segundo o autor, os planos retratam cada vez mais o conteúdo das funções de marketing e estão sendo desenvolvidos em equipe.

No momento da elaboração do Plano de Negócios, Degen (1989) afirma que o empreendedor deve sugerir algumas diretrizes gerenciais sobre o que fazer ou não fazer, para obter o sucesso desejado. Independentemente do tipo de plano a ser feito, o empreendedor, em seu desenvolvimento, deverá ser sucinto e objetivo, não usar jargões técnicos, projetar vendas com base no mercado e não na produção, evitar afirmações vagas, apresentar e discutir os possíveis riscos, não “chutar” aspectos técnicos, e tentar vender a sua imagem como empreendedor.

No entanto, é preciso ter em mente que todo investidor dá muita atenção para as projeções financeiras, mesmo sabendo que as mesmas são projetadas em estimativas e construção de cenários, mas só isto não bastará. Salim et al. (2001, p. 112) confirmam que a construção de cenários mesmo sendo algo muito difícil, é algo importantíssimo na condução do processo de desenvolvimento do negócio, desta forma, afirmam que “os cenários de planejamento representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas (econômica, tecnológica etc.) e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte de planejamento.” Durante todo este processo, Sahlman (2002) ainda sugere que sejam feitas quatro perguntas-chave sobre o negócio, sendo elas:

- Quem são as pessoas envolvidas?
- Qual é a oportunidade?

- Qual o contexto onde estará inserido o negócio?
- Quais os riscos?

Respondidas claramente estas perguntas, o empreendedor está preparado para desenvolver seu Plano de Negócios de forma mais concisa e apto para ser sabatinado acerca do que mais importa para os investidores: sua capacidade empreendedora.

O Plano de Negócios deve ser encarado como um estudo prévio do negócio. Ele é, geralmente, um conceito novo para a grande maioria das pessoas que criam sua própria empresa, pois frequentemente não existe um estudo prévio acerca empreendimento. No máximo, buscam-se informações generalizadas sobre a atividade e levantam-se os custos principais do investimento para o início das operações.

A elaboração de um Plano de Negócios ou *Business Plan* é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, não somente pela sua utilidade na busca de recursos, mas principalmente, como forma de sistematizar suas idéias e planejar de forma mais eficiente o seu negócio. Um plano de negócios bem feito aumentará muito suas chances de sucesso.

Para Salim et al. (2001, p. 127):

É indispensável que a formatação da empresa esteja feita de modo correto: isto quer dizer, que o negócio esteja completamente descrito e que seu funcionamento esteja muito bem compreendido e, mais que tudo, fique muito bem evidenciado que o mercado vai acolher bem o produto ou o serviço ou a solução da empresa que está sendo imaginada.

O principal objetivo do Plano de Negócio pode ser entendido então, como o de orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento, mostrando para onde ir, traçando um plano de ação em pequeno e médio prazo.

O Plano de Negócios deve ajudar a responder questões importantes relativas ao negócio antes mesmo de seu lançamento. Não é incomum mudanças profundas no projeto ou até mesmo o abandono da idéia inicial, quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do Plano de Negócios. É justamente aí que reside o valor de um

bom plano: é muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que negócios que já estejam em pleno funcionamento, com o comprometimento de parcela expressiva de seus recursos.

O Plano de Negócios é uma peça de importância fundamental, quase sempre requerida por investidores potenciais para avaliarem um empreendimento e tomarem a decisão de participar ou não dele. O Plano de Negócios representa uma oportunidade única para o empreendedor pensar e analisar o seu negócio de vários ângulos e permite uma visão total da operacionalidade do negócio, sugere Degen (1989).

Na elaboração do Plano de Negócios, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou ainda que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio por exemplo.

O Plano de Negócios pode também levar à conclusão de que o empreendimento deva ser adiado ou suspenso por apresentar alta probabilidade de fracasso. O desenvolvimento do Plano de Negócios permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa. Neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiro, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão “no papel” e não na prática, após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu todo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

Cerca de 60% das empresas nascentes americanas de alta-tecnologia não sobrevivem, mesmo recebendo investimentos de empresas de capital de risco, as *venture capital*. Várias são as causas, entre elas a inexperiência dos empreendedores e a falta de pessoal capacitado para tocar o negócio segundo Bensadon (2001).

Ter um Plano de Negócios sólido e bem elaborado pode auxiliar sobremaneira, de forma a evitar ataques predatórios de outras empresas, permitindo assim mudanças rápidas de rumos para acompanhar a velocidade do mercado, principalmente um mercado tão ágil e em constante e frenética evolução como o de Tecnologia da Informação.

Sabendo que direção seguir, o empreendedor deve avaliar profundamente os riscos e oportunidades envolvidas na criação de seu negócio, seja ele baseado ou não em Tecnologia da Informação. A partir deste momento deve-se partir para o desenvolvimento do Plano de

Negócios. Porém, antes de sua construção, é preciso determinar o tipo de plano de negócios deverá ser desenvolvido.

De acordo com Degen (1989), existem basicamente dois tipos distintos de Planos de Negócios: o *Plano de Negócios operacional*, para ordenamento, análise e viabilidade do empreendimento, e o *Plano de Negócios para captar investidores*. No primeiro caso, ele representa uma oportunidade única para o empreendedor pensar e analisar o seu negócio de vários ângulos, permitindo uma visão total da operacionalização do negócio. No caso de uma empresa nascente em busca de investidores, o Plano de Negócios tem grande importância tendo em vista que quase sempre, este tipo de documento é requerido por estes possíveis investidores como uma forma de avaliar um novo empreendimento, para só então tomarem a decisão de participar ou não dele.

Deve-se ter em mente que investidores preferem Planos de Negócios sólidos, baseados em uma boa equipe, mercados claramente definidos, e um bom histórico de realizações. Pois aplicar seu capital em *Start-ups* pode ser algo muito arriscado é verdade, mas se feito de forma coerente resulta em ótimos resultados. Um estudo de *portfólios* de capital de risco feito pela *Venture economics, Inc.*, revela que 7% dos investimentos são responsáveis por mais de 60% dos lucros dos fundos de investimento, informa Bhidé (2002b).

2.3.2 Procedimentos para elaboração de um Plano de Negócios

A elaboração do próprio plano de negócios, para Degen (1989), já é em si uma boa oportunidade para testar a motivação, o empenho e o conhecimento dos possíveis sócios. O autor ressalta ainda, que o plano de negócios irá refletir toda a credibilidade da empresa, demonstrando, em sua essência o grau de comprometimento, o de expectativa de cumprimento de metas e sustentabilidade da organização para uma análise dos possíveis investidores.

Sendo o alvo do estudo em questão atrair investidores para o empreendimento, torna-se necessário dar ênfase ao estudo do investimento, isto é, estimar o total de receita de capital que será preciso para sua execução, ou melhor, para o seu desenvolvimento. É a partir deste estudo que será estruturado o investimento, avaliando seu custo de capital, sua rentabilidade e prioridade.

Degen (1989) comenta que possíveis investidores são pessoas em geral muito ocupadas e, devido a este fato, analisarão tais planos com muita rapidez e pressa. Desta forma, o plano deve ser o mais claro, objetivo e conciso possível, bem como deverá focalizar principalmente os seguintes aspectos:

- conceito do negócio, isto é, necessidade dos clientes, grupo de clientes e como atender a esta necessidade;
- características do novo negócio e do setor. Particularmente seu potencial de lucro e crescimento;
- originalidade do empreendimento, diferenciação e estratégia competitiva em relação aos concorrentes;
- necessidades financeiras, fluxo de caixa, bem como *pay-back* e taxa interna de retorno;
- credibilidade e qualidade da equipe gerencial, refletidos na sua experiência e qualidade do plano do negócio apresentado.

O detalhamento do Plano de Negócios, para Degen (1989), depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se estivesse baseado em produtos, mercados ou processos já existentes e bem sucedidos.

Os próprios Planos de Negócios, segundo Kotler (1998), tendem a ser cada vez mais orientados para os mercados consumidor e concorrente, bem como têm tido uma importância cada vez maior dentro da nova realidade de mercado. Isso implicou em uma análise mais realista e discutida em comparação com trabalhos que já foram realizados no passado. Ainda segundo o autor, os planos retratam mais o conteúdo das funções de marketing e estão sendo cada vez mais desenvolvidos em equipe.

O Plano de Negócios poderá possuir uma estrutura diferente, dependendo não só de empreendimento para empreendimento, mas principalmente de seu objetivo.

Todavia, Degen (1989, p. 186) fornece uma lista genérica de tópicos que devem ser considerados na elaboração do Plano de Negócio, são eles:

- *capa do plano*: deve conter a denominação do novo negócio, sua finalidade, seu nome, endereço, telefone do futuro empreendedor que o está apresentando e a data em que foi elaborado;
- *sumário*: descrições objetivas e resumidas de, no máximo, 2 páginas acerca do conceito do negócio e do conteúdo do plano como um todo. Ele é, na verdade, uma prévia do que estará por vir;
- *índice*: deverá ordenar os temas e descrições em toda a apresentação;
- *descrição do negócio*: deverá descrever as várias características do negócio, tais como as oportunidades e riscos, características, equipe gerencial, estratégia, localização, concorrentes e assim por diante;
- *análise financeira*: deverá descrever, de forma simplificada, toda a movimentação monetária prevista para o período de vida pré-definido do negócio;
- *análise dos riscos*: a análise dos riscos é a descrição dos possíveis problemas que podem pôr em risco a realização do mesmo;
- *documentos anexos*: devem ser anexados todos os documentos e informações suplementares necessários à análise do plano de negócios. Exemplo: *Curriculum vitae*, cartas de referência, pesquisas de mercado, projeções financeiras, contrato social, registro de marcas e patentes, dentre outras coisas.

2.3.3 Modelo proposto para elaboração do Plano de Negócios

Um modelo proposto consta no capítulo 4 deste trabalho (página 93). Este deverá servir como roteiro ou modelo na construção de um Plano de Negócios. A partir deste ponto, será possível, então começar imediatamente a trabalhar no projeto.

3 ESTUDO DE CASO: INCUBADORA DO MICRO DISTRITO INDUSTRIAL DE BASE TECNOLÓGICA DE FLORIANÓPOLIS

Este capítulo trata diretamente da visão dos empreendedores da Incubadora do micro distrito industrial de base tecnológica, de Florianópolis, acerca da tarefa de se desenvolver um Plano de Negócios para suas empresas, identificando assim, as suas características e necessidades.

A pesquisa foi realizada com o objetivo de levantar dados de todas as empresas que compõem a Incubadora do micro distrito industrial de base tecnológica de Florianópolis. Apresenta-se a seguir a metodologia utilizada ao longo da pesquisa, de forma a descrever os procedimentos e técnicas empregadas, questões da pesquisa, limitações, população e amostra, as formas de tratamento dos dados e a apresentação dos mesmos.

3.1 Generalidades

A metodologia de um trabalho de pesquisa consiste na definição do tipo de estudo que será realizado, do local do estudo, na escolha e da definição dos procedimentos para coleta de dados, análise, interpretação e relato dos resultados.

O enfoque em questão relaciona-se ao delineamento dos aspectos fundamentais envolvidos em todo o processo de elaboração de um Plano de Negócios, e a sua importância percebida pelos empreendedores da unidade estudada. Tornou-se possível assim, determinar com maior clareza os diferenciais competitivos para estas empresas no mercado, fornecendo uma noção mais ampla da visão destes empresários no que se refere a todo o processo de elaboração do seu Plano de Negócios, seja ele com o intuito de obter linhas de financiamento externo através de bancos ou investidores de risco, para melhor organizar e definir as metas e objetivos da empresa, ou apenas como mero cumprimento de um pré-requisito para se ter a chance de estar integrado a uma incubadora de empresas.

3.2 Definição do tipo de pesquisa

O tipo de estudo realizado neste trabalho de pesquisa foi o estudo de caso. Triviños (1987) descreve o estudo de caso como uma análise aprofundada de uma unidade de um objeto de estudo, que pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma determinada situação. Sua importância é relevante, pois permite que sejam observados particularidades e detalhes sobre o problema identificado, além de apontar semelhanças e diferenças em relação a outros casos estudados.

A pesquisa foi de caráter puramente exploratório, sendo desenvolvida a partir da aplicação de um questionário desenvolvido e aplicado via Internet, da observação pessoal, análise documental e entrevistas informais e não estruturadas com os gestores da Incubadora e dos empreendedores envolvidos. O questionário aplicado encontra-se no item Apêndice A deste trabalho (página 125) e também em sua versão *on-line* na página <http://www.autocommerce.com.br/questionario>.

3.3 População e amostra

De forma a descrever a população a ser estudada e verificar a real necessidade do uso de técnicas de amostragem, deve-se definir claramente o alvo a ser pesquisado, ou seja, identificar a unidade física a ser pesquisada, de forma extremamente clara e precisa. Não obstante, segundo Martins (1994), esta unidade pode, muitas vezes, tratar-se apenas de um pequeno grupo de indivíduos ou ainda de um único indivíduo, como foi o caso desta pesquisa.

O grupo estudado compreendeu todas as empresas que compunham a Incubadora do micro distrito industrial de base tecnológica de Florianópolis no ano de 2003. Tais empresas, suas respectivas áreas de atuação e outros dados complementares constam na seção Local de Pesquisa, no subitem Empresas filiadas.

3.4 Limitações da pesquisa

Através das limitações busca-se antecipar algumas possíveis restrições do estudo em questão.

Segundo Marconi e Lakatos (1991), ao limitar-se uma pesquisa busca-se estabelecer limites para a investigação. Tais limites para este estudo poderiam, segundo as autoras, estarem limitados com relação ao seu assunto, à sua extensão, ou ainda relacionados a uma série de outros fatores, como meios humanos, financeiros ou temporais, por exemplo.

Esta pesquisa possui então, limitações relacionadas diretamente ao seu tema e seus objetivos, sendo sua extensão limitada ao seu local de pesquisa, possuindo ainda, um prazo de aplicação e validade, ficando assim pré-estabelecido que este prazo é válido de junho de 2004 a dezembro de 2005.

3.5 Local de pesquisa

O local selecionado para a pesquisa foi a incubadora do MIDI Tecnológico, mantida pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SC) e administrada pela Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), situada na Rua Lauro Linhares, 589 – 3º andar – Trindade - Florianópolis/SC.

3.5.1 Características do MIDI Tecnológico

A incubadora MIDI Tecnológico possui uma área física total de 1.000 m², com capacidade para abrigar, via processo seletivo público e periódico, 14 empresas incubadas na modalidade de residentes, que depois de passarem pelo processo de incubação, em média por dois anos, são denominadas de empresas graduadas.

No momento da pesquisa, a incubadora encontrava-se com toda sua capacidade instalada em operação, já abrigando 14 empresas residentes em seu Complexo Industrial de Informática, além de uma empresa incubada na modalidade “virtual”, que se beneficia do suporte convencional da incubadora, todavia residindo em área externa à infra-estrutura física do MIDI.

Dentre as atividades e focos de negócios das empresas incubadas e graduadas do MIDI Tecnológico destacam-se variados segmentos como: informática; desenvolvimento de *software*; consultoria; sistemas de *backup*; produtos multimídia; animações e *games*;

Internet; *Webdesign*, *WBT-Web Based Training*; *e-commerce*; *e-business*; *e-learning*; TI aplicada à TV interativa e à redes de convergência; engenharia especializada em aquisição de dados; desenvolvimento de dispositivos de controle para equipamentos; máquinas e processos industriais; tecnologia e desenvolvimento de equipamentos médicos; soluções em TI voltadas à gestão empresarial; e tecnologia para gerenciamento logístico.

3.5.2 *Infra-estrutura e recursos oferecidos às empresas incubadas*

A Incubadora do MIDI Tecnológico oferece para suas empresas incubadas instalações físicas, ambiente instrucional e de suporte técnico e gerencial por intermédio dos seguintes recursos, infra-estrutura e serviços, conforme descrito a seguir:

- fornece a cada incubada o *status* de empreendimento analisado e aprovado por uma comissão técnica, passando a ser apoiado pelo SEBRAE/SC e pela ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia), sendo supervisionada diariamente por um Coordenador, e fomentada por órgãos governamentais tais como: MCT, CNPq, FINEP, Universidades, Secretarias de Governos Estadual e Municipal;
- acompanhamento periódico de consultores que avaliam o desempenho do empreendimento com base em indicadores de gestão e da qualidade;
- consultorias para treinamentos, marcas e patentes, gestão empresarial, administração financeira e contábil, marketing, dentre outras;
- incentivos e apoios quando da participação das empresas em feiras, mostras institucionais e encontros de negócios;
- subsídio de até 50% sobre o valor das áreas ocupadas pelas empresas, chamadas de módulos, que variam de 22 a 55 m²;
- convênios de assistência médica, hospitalar e odontológica;
- infra-estrutura física dos módulos, com *kit* básico de mobiliário (mesas, cadeiras, armários, arquivos, biombos, ar condicionado e telefone), rede elétrica, telefônica e de comunicação de dados/Internet, além de auditório e salas de reuniões, com recursos audiovisuais;
- secretaria de apoio, com fotocopiadoras, *fax*, encadernadoras, plastificadoras de documentos, *office-boy* e correio;

- centro de multimídia, com impressoras *laser color* e monocromática, *plotter*, projetores multimídia (*datashow*), *scanner* e gravador de CD-Rom;
- condomínio do prédio: recepcionista, atendimento telefônico, vigilância 24h, manutenção, copa e limpeza.

Desde sua criação, em agosto de 1998, o MIDI Tecnológico já propiciou a graduação de outras 13 empresas de base tecnológica, as quais após a liberação por parte da incubadora, entraram de forma independente no mercado. Em agosto de 2003, a incubadora do MIDI Tecnológico possuía 15 empresas em processo de incubação, sendo 14 delas dentro de sua estrutura física, e uma incubada na modalidade virtual, sendo elas:

3.5.3 Empresas incubadas

3Di S.A

- Atividade: informática/*software*;
- negócio: soluções para marketing e treinamento industrial;
- principal produto/serviço: 3Di MT - O clone virtual do seu produto.

Animatec Tecnologia Ltda

- Atividade: tecnologia da informação aplicada à TV interativa e às redes de convergência;
- negócio: desenvolvimento de aplicações para TV interativa e redes de convergência, e produção de conteúdo convergente;
- Principal produto/serviço: (produtos) Canal Interativo *Blue Tour*, Catálogo do Construtor, Guia Hoteleiro Santa Catarina; (serviços) produção de mídia interativa e conteúdo convergente.

Brasmap Sistemas, Consultoria e Comércio Ltda.

- Atividade: empresa de engenharia, especializada em aquisição de dados;
- negócio: desenvolvimento e integração de hardware e software para coleta de informações do mundo físico e disponibilização na forma digital. *Hardware* baseado em microcomputador padrão PC e *software* em plataforma LINUX de alto e baixo nível (*device driver*, *console*, *interfaces* gráficas e *Web*), com integração de bancos de dados;
- principal produto/serviço: instrumentação para aquisição de sinais voltada ao setor elétrico, e monitoração de processos produtivos industriais no chão de fábrica.

Cetarius Bioinformática

- Atividade: desenvolvimento de *software* e consultoria;
- negócio: desenvolvimento de sistemas de informática médica (Controle - epidemiológico - de Infecção Hospitalar e Acompanhamento de Pacientes com HIV) e Bioinformática (análise genômica);
- principal produto/serviço: Sistema de Controle de Infecção Hospitalar *Doctor Clean* e Acompanhamento Hospitalar de Paciente HIV+.

Esaude.com - Saúde.Com S/C Ltda.

- Atividade: informática/desenvolvimento de *software*/Internet/*e-commerce*/saúde;
- negócio: desenvolvimento de soluções informatizadas na área de saúde, tendo como base a Internet;
- principal produto/serviço: prontuário eletrônico e sistemas de gestão para a área da saúde.

Estúdio FlashGames – Arte & Tecnologia

- Atividade: informática/*software*/animações/simuladores/avaliadores/*e-learning/e-commerce/Web*;
- negócio: desenvolvimento de ferramentas dinâmicas e interativas para *e-learning*, provendo recursos para instituições de ensino e universidades corporativas;
- principal produto/serviço: simuladores, avaliadores, *flashPELICANO*, *flashWB*, *flashPROFILER* e Educação Fiscal - Cidadão do Futuro.

Harbor Informática Industrial Ltda.

- Atividade: informática/desenvolvimento de *softwares*;
- negócio: desenvolvimento de sistemas industriais;
- principal produto/serviço: MESi - Sistema Flexível de Gestão da Produção [www.mesi.com.br]

Incontrol Controles Industriais Ltda. ME

- Atividade: desenvolvimento, fabricação e comercialização de dispositivos de controle para equipamentos, máquinas e processos industriais;
- negócio: desenvolvimento e fabricação de controladores industriais;
- principal produto/serviço: controladores de temperatura microprocessados para refrigeração

MedFlex

- Atividade: tecnologia e desenvolvimento de equipamentos médicos;
- negócio: desenvolvimento de tecnologia voltada à medição de reflexos de um condutor e/ou operador de máquinas e equipamentos, e verificar se este nível está em conformidade com os padrões mínimos aceitáveis;

- principal produto/serviço: equipamento, em fase de teste científico, que determina o potencial de reflexo e coeficiente racional do indivíduo, com aplicações na indústria, trânsito, máquinas perigosas.

Mediasoft - Softwares e Produções Multimídia Ltda

- Atividade: desenvolvimento de *softwares* e produtos multimídia;
- negócio: desenvolvimento de *software*, produtos e serviços multimídia utilizando tecnologia de realidade virtual, 3D, vídeo digital, para Internet de alta velocidade;
- principal produto/serviço: sistema de comunicação multiusuário via Internet, utilizando tecnologia de realidade virtual.

NetSystem - LCL Sistemas Ltda

- atividade: soluções em TI voltadas à gestão empresarial;
- negócio: desenvolvimento e customização de sistemas especializados em Gestão Administrativa;
- principal produto/serviço: Controller e PROGAT.

PulsoWeb Negócios Eletrônicos Ltda.

- Atividade: informática/desenvolvimento de *software/e-business/WBT - Web Based Training*;
- negócio: desenvolvimento, execução e administração de aplicações na área de negócios eletrônicos voltados para a *Web/Internet*;
- principal produto/serviço: *Treinix* - Ambiente virtual para treinamento à distância suportado pela *Web* (WBT), com cursos abertos e fechados nas áreas de telecomunicações, *e-business* e gestão de empresas de tecnologia.

Rotanet Automações Ltda.

- Atividade: tecnologia para gerenciamento logístico;
- negócio: desenvolvimento de tecnologia para o setor de transportes, uma solução tecnológica de fácil uso e com baixos custos para aperfeiçoar e automatizar o gerenciamento logístico;
- principal produto/serviço: ROTAINFO - Sistema para localização de veículos e cargas.

Virtos Informática Ltda.

- Atividade: informática/*software*/sistemas de *backup*.
- negócio: desenvolvimento de sistemas de segurança de informações com *backup*, utilizáveis em redes;
- principal produto/serviço: *S.O.S Backup*.

WebIS - Web Intelligence Systems S/A - Incubada Virtual)

- Atividade: desenvolvimento de *software*;
- negócio: atua na área de tecnologia e sistemas, desenvolvendo soluções baseadas em inteligência artificial para propiciar a geração de conhecimento a partir do tratamento adequado de uma base de informações;
- principal produto/serviço: *AlphaThemis* (Sistema inteligente para recuperação de súmulas), *Digesto.net* (Portal de busca jurídica), Olimpo (Recuperação inteligente das resoluções do Conselho de Segurança das Nações Unidas), iO2 (Consulta telefônica inteligente).

3.6 Questionário de pesquisa

No Apêndice A (página 125) encontra-se o formulário contendo as perguntas de pesquisa.

3.7 Coleta e tratamento dos dados

O processamento dos dados consiste no momento da pesquisa em que são aplicados os instrumentos e técnicas desenvolvidas especificamente para a sua coleta. São muitos os procedimentos para a realização da coleta de dados segundo Marconi e Lakatos (1991), e a boa seleção dos métodos de coleta para cada ambiente estudados irá em muito refletir na qualidade do trabalho realizado, opinião também compartilhada por Gil (2002).

A referida pesquisa utilizou-se primordialmente do que segundo Marconi e Lakatos (1991) são tidos como dados primários e secundários. Sendo os dados secundários relativos a produções literárias e da imprensa como um todo, e os dados primários caracterizados, predominantemente pelas questões coletadas junto aos empreendedores responsáveis pelas empresas que compunham o universo de estudo. Através deste questionário de pesquisa com perguntas de múltipla escolha, compostas em sua maioria de perguntas fechadas, os dados da pesquisa foram coletados através de um questionário disponibilizado na Internet para resposta. Esperava-se através desta iniciativa além de deixar os empreendedores alvo desta pesquisa mais a vontade para responderem tais questionamentos, tornar mais simples, rápido, e de fácil entendimento, o que segundo Marconi e Lakatos (1999) é tido como umas das tarefas mais árduas e cansativas durante o processo de elaboração de um estudo de caso, a coleta de dados de pesquisa.

A priori, o uso amplo deste tipo de ferramenta de tecnologia da Informação tendeu a auxiliar de forma significativa na organização e no tratamento dos dados de pesquisa, levando a uma tabulação automática dos mesmos em tempo real, permitindo uma análise simultânea de seus resultados parciais ao longo de sua coleta, os quais eram discutidos e também analisados pelos os principais envolvidos na gestão da Incubadora do MIDI Tecnológico.

3.8 Apresentação e tabulação dos dados de pesquisa

Toda esta revolução trazida por vários fatores como o surgimento da nova economia, a demanda crescente do mercado pelas mais diversas soluções baseadas em TI, a globalização dos mercados e a estabilidade financeira dos últimos anos. E estes fatores foram cruciais para o surgimento e pleno desenvolvimento de empresas nascentes na área tecnológica. A existência da figura da incubadora de empresas, que busca ser o alicerce para o pleno desenvolvimento destas, também vem fomentando seu crescimento e a sua sobrevivência, num mercado cada vez mais competitivo e cheio de oportunidades e ameaças.

Todos os dias surgem novas empresas no país, e a atual taxa de mortalidade destas durante os cinco primeiros anos de existência ainda é demasiadamente alta, se comparado aos padrões internacionais do primeiro mundo, beirando os 90% segundo Salim et al. (2001). Este número realça ainda mais o fator importantíssimo representado pelas incubadoras de empresas, onde este índice gira em torno de apenas 20% após a graduação da empresa e o seu posterior desligamento da mesma.

Entretanto, compreender a importância envolvida no desenvolvimento de um Plano de Negócios coerente por parte do empresariado faz-se necessário, devendo-se elucidar sua real função, ou seja, a sua razão de existir, desmistificando assim a tarefa de que sua elaboração seja algo por demais complexa. A questão chave talvez, pode estar no fato de que muitas vezes bons produtos ou idéias são perdidos pela incapacidade de seus empreendedores em estruturar e organizar suas idéias de forma clara, objetiva e coerente através de um documento formal.

Dentro do aspecto do desenvolvimento deste documento formal, existe ainda a questão diametralmente inversa: a falha por planejamentos demasiados e inoperância do empreendedor em perceber uma oportunidade e não se agarrar a ela. De encontro a esta colocação traça-se o questionamento de que até onde o desenvolvimento deste documento, o Plano de Negócios, pode influir de forma positiva ou negativa nas empresas.

Dentro desta situação buscou-se contextualizar a questão das empresas que compõem o universo de pesquisa selecionado. Buscou-se também contextualizar as principais características dos empreendedores que estão à frente destas empresas, verificando e avaliando subjetivamente a sua visão, em relação aos fatores que nada mais são do que a linha

mestra para elaboração de um Plano de Negócios. Para tanto, foi aplicado um questionário sobre a visão relativa ao desenvolvimento do Plano de Negócios dentro do contexto da sua empresa.

Torna-se necessário completar que as opções propostas na questão 8 permitiram que fossem assinaladas mais de uma resposta, e que em outras questões, foi permitido o uso de respostas alternativas ou abertas (questões 14, 15 e 24), sendo todas as demais perguntas tidas como perguntas fechadas. A pergunta número 1 do questionário aplicado, a qual tratava do sexo dos empreendedores, teve a sua representação gráfica eliminada, em função de 100% dos respondentes serem do sexo masculino, sendo feita a sua substituição pela segunda pergunta.

1) Idade do empreendedor?



Figura 8 - Gráfico da questão 1
Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista que 58% dos empreendedores envolvidos no universo de estudo possuíam menos de 35 anos, comprova-se que cada vez mais cedo estes empreendedores estão saindo em busca de um espaço no mercado para seus projetos, mesmo observando-se que existe um percentual considerável de empreendedores (33,3%), com mais de 41 anos.

A atual situação de mercado, principalmente o baseado em tecnologia, reflete uma gama muito grande de oportunidades que surgem a cada dia. Reflete também, que cada vez mais cedo os indivíduos estão se aventurando no desenvolvimento de novos empreendimentos, principalmente nos baseados em tecnologia.

2) Grau de instrução do empreendedor?

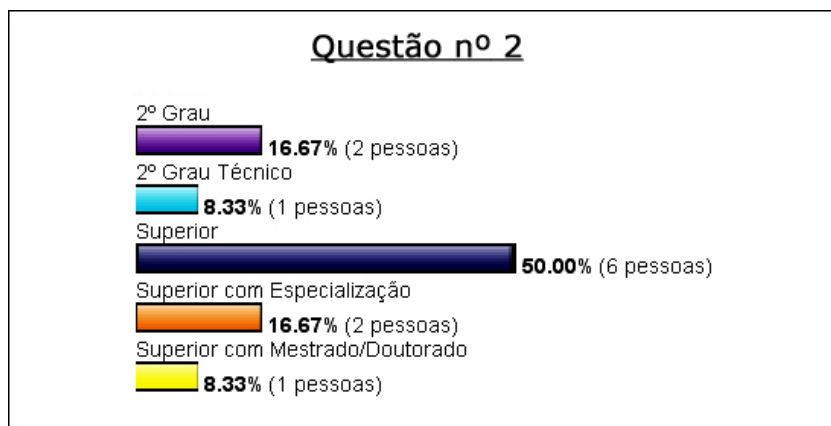


Figura 9 - Gráfico da questão 2
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 9 reflete que a grande maioria, 75% dos empreendedores, possuía, no mínimo, formação superior. 50% contavam apenas com a graduação, 16,67% com a graduação somada a um curso de especialização, e apenas 8,33% apresentavam além da graduação, um curso de mestrado ou doutorado. No entanto destaca-se a constatação de que uma fatia significativa, 25% dos empreendedores, possuíam até o 2º grau. Isto talvez reflita uma necessidade real de um aprimoramento acadêmico ou maior aprofundamento teórico na sua área específica de atuação.

Ao comparar este último percentual com o aferido pela pesquisa setorial ANPROTEC (2003), observa-se que a incubadora situa-se praticamente dentro da média nacional, a qual também é de 25% dos empreendedores com grau de instrução de até 2º grau. Entre os outros parâmetros, a discrepância também é pequena, com ligeira vantagem para a incubadora alvo da pesquisa. Sendo que os números apresentados dentro da pesquisa nacional, onde 10% dos empreendedores das incubadoras do país possuem mestrado ou doutorado, e 39% possuem o terceiro grau completo, contrastam ligeiramente contra os 8,3 e 50% respectivamente da pesquisa realizada na Incubadora do MIDI Tecnológico.

3) Qual o tempo de existência da empresa?

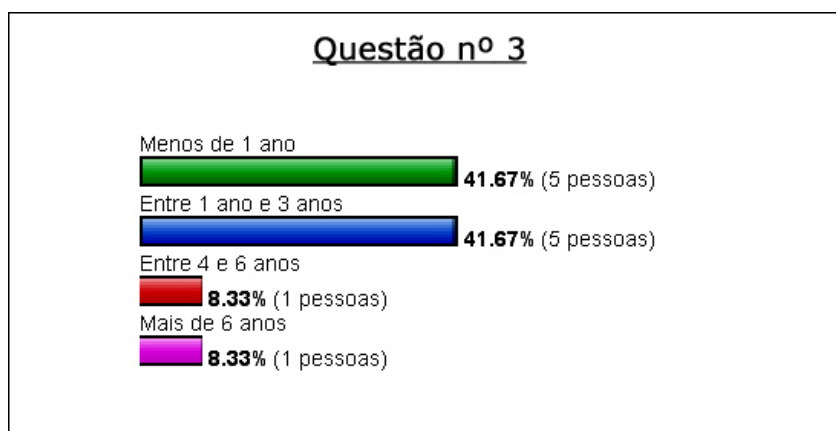


Figura 10 - Gráfico da questão 3

Fonte: Dados da pesquisa

Cerca de 83,33% das empresas possuíam menos de 3 anos de existência, sendo que metade destas existiam há menos de 1 anos e a outra metade entre 1 e 3 anos. Já 8,33% tinham entre 4 e 6 anos de existência, enquanto outros 8,33, mais de 6 anos.

Fica claro o *status* de *Start-up* da grande maioria desta empresas, 83,33% , sendo estas caracterizadas como empresas nascentes e estabelecidas a pouco tempo no mercado. Este fato expõe a importância da incubadora na orientação e suporte a estas empresas, devendo auxiliá-las em seu processo de estruturação e no desenvolvimento e consolidação de seus produtos e serviços com total foco em seu mercado.

4) Quanto tempo de experiência você possui na área de atuação de seu negócio?

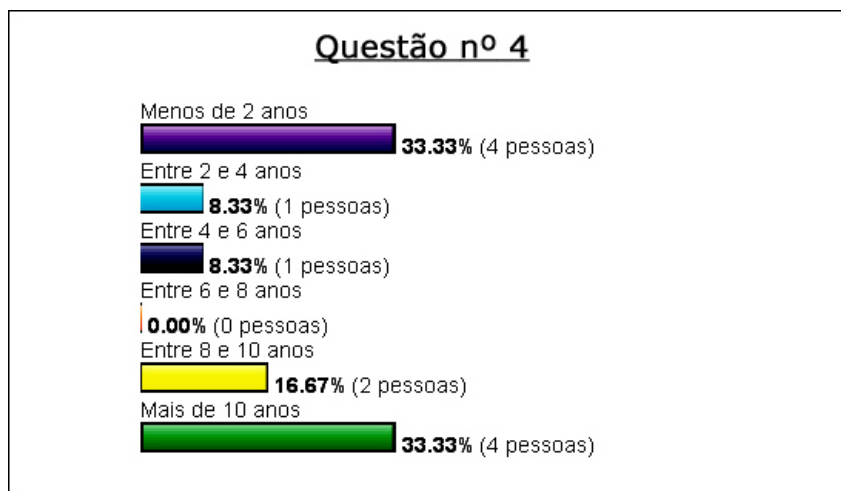


Figura 11 - Gráfico da questão 4
Fonte: Dados da pesquisa

Traça-se um paralelo no que se refere a questão do tempo de experiência na área de atuação da empresa, mesmo antes da criação do empreendimento. Observa-se claramente um equilíbrio na divisão deste tempo, de forma que 50% dos entrevistados dispunham de menos de seis anos de experiência e outros 50% possuíam mais de oito anos de experiência.

Outro dado relevante dentre um resultado tão heterogêneo é que as duas parcelas mais significativas do grupo, ambas com 33%, eram formadas por empreendedores localizados nos dois extremos da escala de avaliação, menos de dois anos ou mais de dez anos de experiência.

Estes dados podem sugerir que fomentar um bom relacionamento entre estes empreendedores tende a ser algo vantajoso, pois incentivando a troca de experiências entre eles, pode-se evitar percalços e auxiliar significativamente no pleno desenvolvimento de seus negócios. Levando-se ainda em conta o fato de a incubadora ter um perfil tecnológico, quase todas essas empresas deverão estar expostas aos mesmos riscos e oportunidades do mercado de tecnologia, o que mais uma vez reforça a importância da incubadora dentro deste processo.

5) Há quanto tempo a sua empresa está integrada à incubadora de empresas do Midi Tecnológico de Florianópolis?

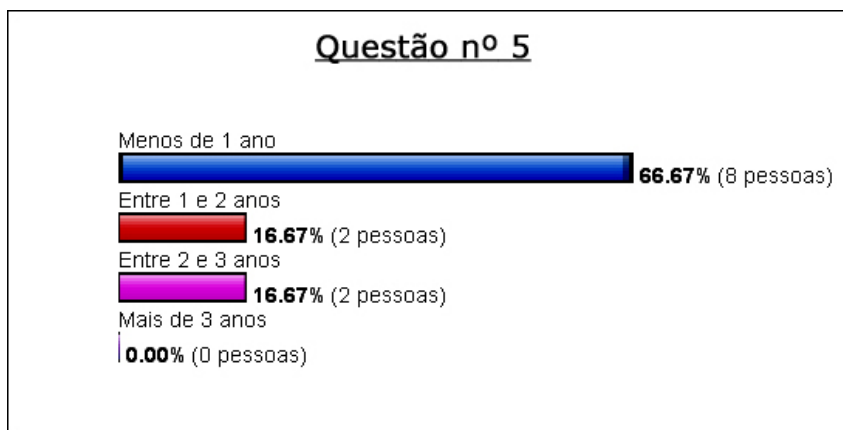


Figura 12 - Gráfico da questão 5
Fonte: Dados da pesquisa

Dois terços das empresas (66,6%), estavam integradas à incubadora do MIDI Tecnológico há menos de um ano. Um terço das empresas pesquisadas possuíam mais de um ano de integração, sendo que a primeira metade destas estava entre um e dois anos e a outra metade, entre dois e três anos junto à incubadora.

Nenhuma empresa, no momento da pesquisa, estava integrada há mais de três anos junto à incubadora. Tal fato deve-se, a princípio, à política de permanência baseada em subsídios imposta pela incubadora, que são oferecidos às empresas integradas segundo percentuais diferenciados e vão se reduzindo ao longo do tempo. Esta iniciativa visa forçar a empresa a tornar-se auto-suficiente em função de seus custos operacionais já terem se equiparado, e por muitas vezes até superado a média de mercado, levando a empresa a graduar-se, se desligando da incubadora para caminhar com suas próprias pernas, cedendo espaço para o ingresso de um novo projeto na incubadora.

6) Quantas pessoas trabalham na sua empresa atualmente?

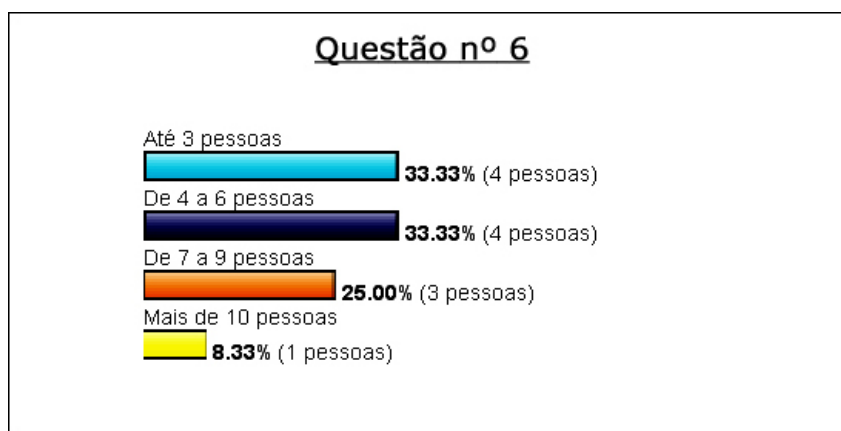


Figura 13 - Gráfico da questão 6
Fonte: Dados da pesquisa

Dois terços das empresas possuíam menos de seis pessoas envolvidas em seu processo produtivo, sendo 33,3% com até três pessoas e outros 33,3% contando com quatro a seis pessoas em seus quadros. Já o outro um terço era formado por 25% de empresas que contavam com sete a nove pessoas e apenas uma empresa (8,33%) contava com mais de dez pessoas em seu quadro de funcionários. Por tratarem-se, em sua maioria, de micro e pequenas empresas, recém criadas e ainda em processo de estruturação, observa-se um reduzido número de pessoas trabalhando nas mesmas, já tendo seus sócios inclusos neste grupo.

7) Quantas pessoas possuem experiência gerencial em sua empresa?

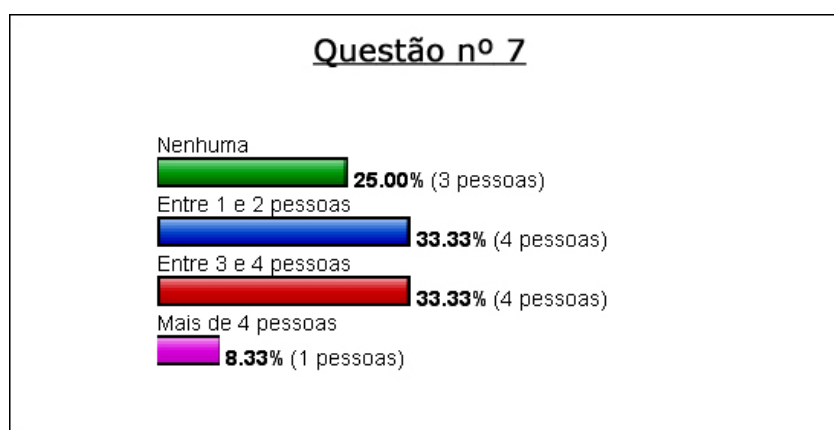


Figura 14 - Gráfico da questão 7
Fonte: Dados da pesquisa

As repostas deste questionamento demonstram o perfil variado entre as empresas pesquisadas. Enquanto uma empresa (8,33%) dispunha (já incluindo seus sócios) de mais de quatro indivíduos com experiência gerencial, outras empresas (33,3%) possuíam entre três e quatro pessoas, somados a mais 33,3% que tinham entre um e dois indivíduos com estas características. Já 25% das empresas não possuíam sequer uma pessoa com experiência gerencial em seus quadros, nem mesmo os seus sócios.

O fato que merece mais destaque é formado pelo grupo de empresas que não possuíam ninguém com experiência gerencial entre os funcionários, 25% do total. Isto pode sugerir uma ação direta por parte da incubadora no que se refere aos treinamentos relacionados a atividades de gestão empresarial, em vários níveis tais como: gestão de recursos humanos, administrativo-financeira, marketing entre outros.

8) Quais motivos o levaram a criação da empresa? (Marque quantas respostas forem necessárias)

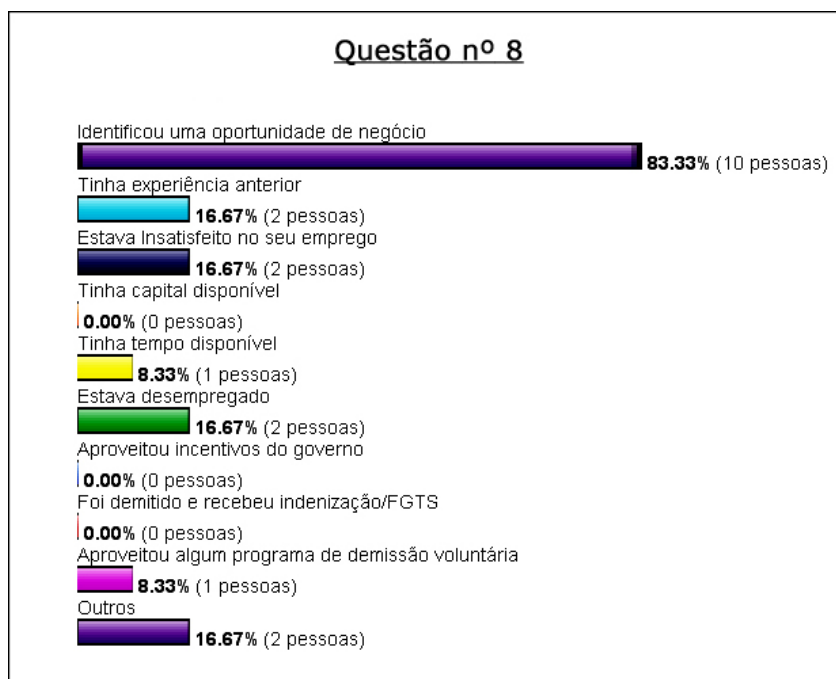


Figura 15 - Gráfico da questão 8
Fonte: Dados da pesquisa

Foram detectados os mais diversos motivos os quais levaram os empreendedores a criar o seu negócio. 83,3%, a ampla maioria, identificou uma oportunidade de negócio, 16,67% possuíam experiência anterior na área, 16,67% estavam insatisfeitos em seus empregos antes da criação do empreendimento, 8,33% tinham tempo disponível, 16,67% estavam desempregados e 8,33% aproveitaram algum tipo de programa de demissão voluntária. Já para outros 16,67% dos pesquisados, fatores não relacionados levaram à criação do empreendimento, estando estes fatores relacionados diretamente à necessidade de ser dono de seu próprio negócio e ao fato de seu mercado ser extremamente novo e promissor.

9) Como surgiu a sua idéia de negócio?

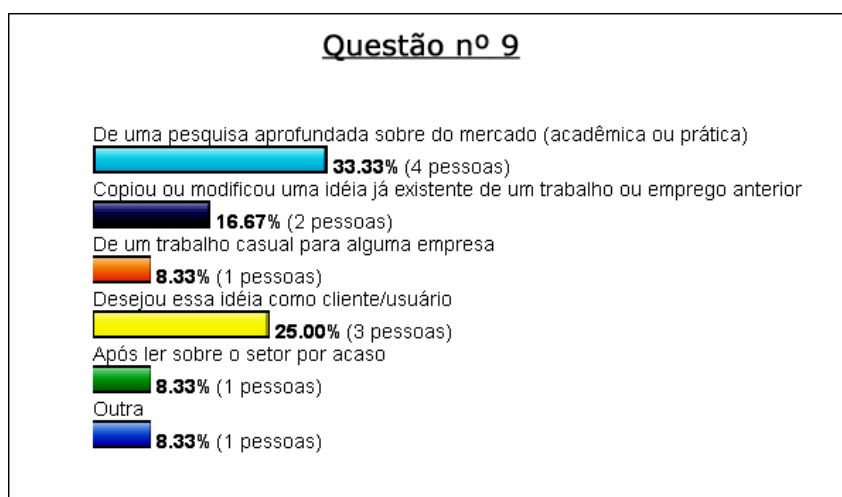


Figura 16 - Gráfico da questão 9
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 16 indica de que maneira surgiu a idéia da criação do negócio. Para 33,33% dos pesquisados, a idéia surgiu a partir de uma pesquisa aprofundada sobre o respectivo mercado, sendo esta pesquisa de caráter acadêmico ou prático. 16,67% copiaram ou modificaram uma idéia já existente de um trabalho ou emprego anterior, 8,33% teve a origem do negócio ao desenvolver um trabalho casual para alguma empresa, 25% desejou essa idéia como cliente ou usuário de seu futuro empreendimento, 8,33% após simplesmente ler sobre o setor ao acaso e outros 8,33% impulsionados por um outro motivo, neste caso particular, após a explicação da idéia a partir de um terceiro, o qual viria a se tornar seu sócio.

Uma pesquisa similar foi realizada entre os fundadores de algumas das empresas privadas de maior crescimento nos Estados Unidos, segundo Bhidé (2002a). Esta pesquisa indicou que 71% dos empreendedores copiaram ou modificaram uma idéia encontrada em um emprego anterior, e que 20% das idéias surgiram ao acaso, estando relacionados a realização de um trabalho casual para uma empresa, ao desejo desta idéia como cliente ou usuário ou após ler ocasionalmente sobre o setor, por exemplo.

Isto reforça a idéia de que os empreendedores pesquisados utilizaram-se menos de simples cópias de modelos de negócios já existentes para iniciarem os seus próprios, como foi o exemplo da maioria das empresas americanas, dando preferência a outros fatores-chave como motivadores no momento da decisão de criar seu empreendimento.

10) “Empresas iniciantes, principalmente as da área tecnológica, precisam ser extremamente ágeis, logo não podem perder muito tempo com grandes planejamentos e análises, devendo apressar ao máximo a sua entrada no mercado.” Com relação à esta afirmativa você:

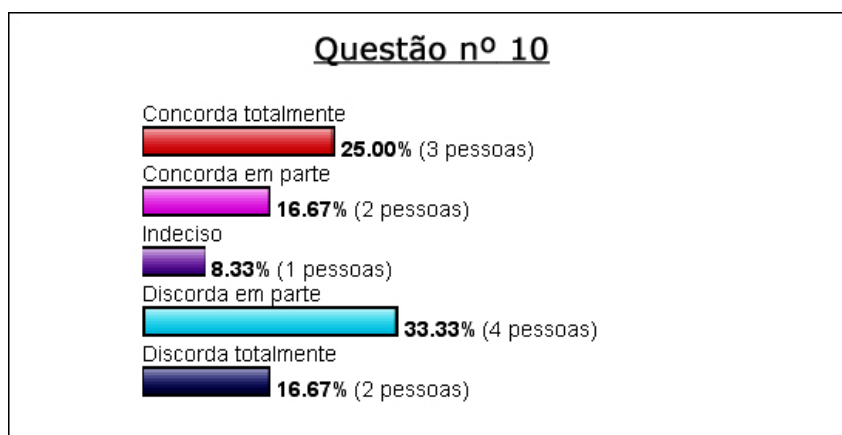


Figura 17 - Gráfico da questão 10
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 17, 41,67% dos empreendedores pesquisados concordam com a afirmação de que empresas iniciantes, principalmente da área tecnológica, devem ser ágeis não perdendo muito tempo com grandes planejamentos e análises, apressando ao máximo sua entrada no mercado. Destas, 25% concordam plenamente com a afirmação enquanto 16,67% concordam em parte. 50% dos pesquisados discordam desta afirmação, sendo 33,33%

discordando em parte e 16,67% discordando totalmente desta. Apenas um dos empreendedores pesquisados (8,33%) não soube opinar a respeito. O quase equilíbrio encontrado nesta questão reflete a percepção da importância da correlação direta entre o tempo gasto no processo de planejamento versus o tempo de entrada no mercado.

Observa-se que enquanto uma fatia significativa dos empreendedores julga o ato de planejar algo secundário, em função do iminente surgimento de um novo concorrente, fato corriqueiro dentro do mercado tecnológico. Enquanto isso metade dos empreendedores julgaram o ato de planejar mais importante do que esta ameaça em si. Um estudo mais aprofundado acerca desta variável deve ser considerado, tendo em vista que a mortalidade de muitas empresas esteja ligada aos dois extremos: perder-se tempo demais com planejamentos, protelando a ação de entrar no mercado, e o fato de ingressar de forma totalmente despreparada no mesmo, sem planos de ação pré-estabelecidos.

11) O que você espera de seu negócio?

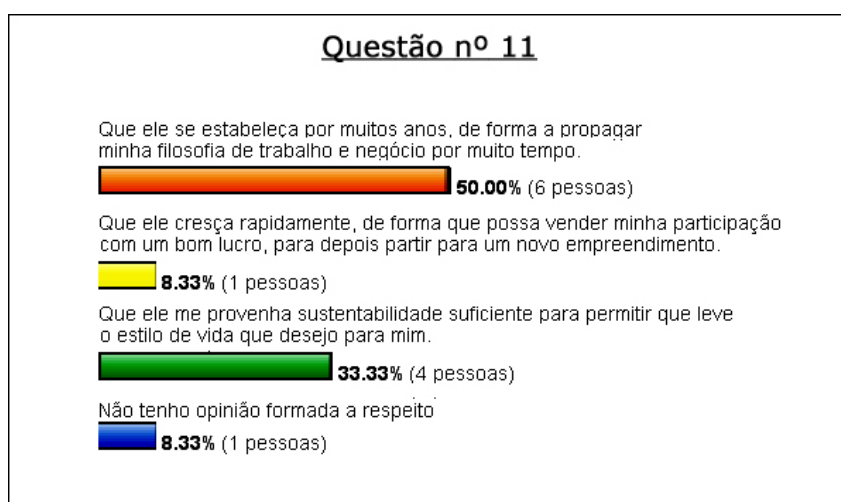


Figura 18 - Gráfico da questão 11
Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos empreendedores o maior desejo é o de que seu negócio se estabeleça por muitos anos, propagando assim a sua filosofia de trabalho. Para outros 33,33%, o desejo reflete apenas a necessidade de que seu negócio provenha para si o suficiente para manter o seu estilo de vida desejado, sem maiores ambições. Já para 8,33% dos empreendedores pesquisados, o desejo real é o de que seu projeto cresça rapidamente, para que assim possa

vender a sua participação no mesmo com um bom lucro, partindo em seguida para o desenvolvimento de um novo empreendimento. 8,33% não tinham opinião formada a respeito.

É interessante constatar que a metade dos empreendedores deseja propagar a sua filosofia de trabalho, o que reflete um maior comprometimento com os seus ideais e com os benefícios que estes podem gerar para a sociedade como um todo. Outra constatação interessante, é a de que a segunda parcela mais significativa da população estudada, 33,33%, não possui maiores ambições, desejando apenas que seu negócio lhe permita usufruir do estilo de vida que deseja. Isso denota a vital necessidade uma reflexão profunda, onde o empreendedor deve, sempre que possível, alinhar o objetivo de seu negócio diretamente com os seus objetivos pessoais, de maneira que não se decepcione com os resultados de seu empreendimento.

12) Qual o nível de importância que você atribui a pesquisa de mercado para seu negócio?

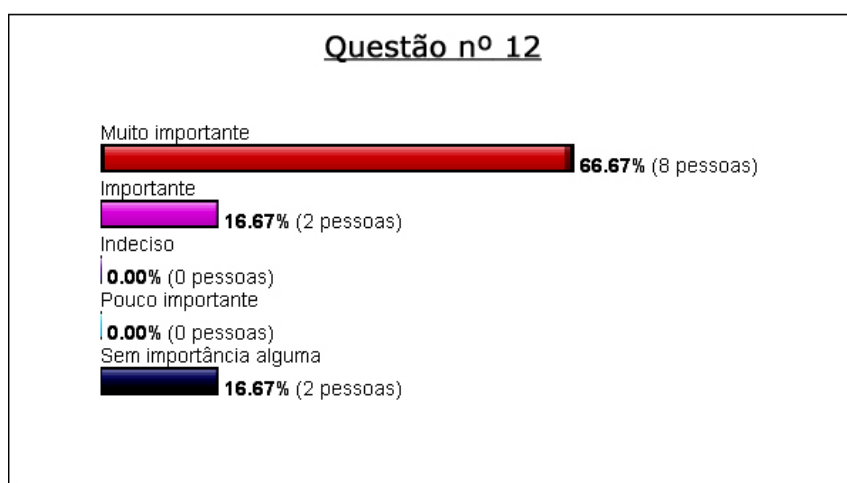


Figura 19 - Gráfico da questão 12
Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos indivíduos consultados (83,34%) atribui importância relevante à pesquisa de mercado, sendo que para 66,67% esta tarefa é da mais alta importância, e para 16,67% é de importância relativa. Todavia para uma parcela igual de 16,67% a pesquisa de mercado não possui importância alguma.

Fica claro o elevado grau de percepção por parte destes empreendedores com relação à pesquisa de mercado e seus benefícios para o melhor desenvolvimento de seus

produtos e serviços, o que pode vir a auxiliar as empresas a consolidar sua posição no mercado. Porém, chama a atenção o fato de alguns empreendedores atribuírem um nível tão baixo de importância à pesquisa de mercado. Isto pode não significar talvez um desconhecimento de suas técnicas e vantagens, mas muitas vezes uma visão projetada no futuro. Estes empreendedores podem dispor de uma capacidade de vislumbrar um mercado ávido por novas soluções baseadas em tecnologia, as quais muitas vezes ainda nem sequer foram desenvolvidas, o que pode levá-lo a crer que será capaz de criar a sua própria demanda.

13) Com relação à seguinte afirmação, “gosto de assumir riscos”, você:

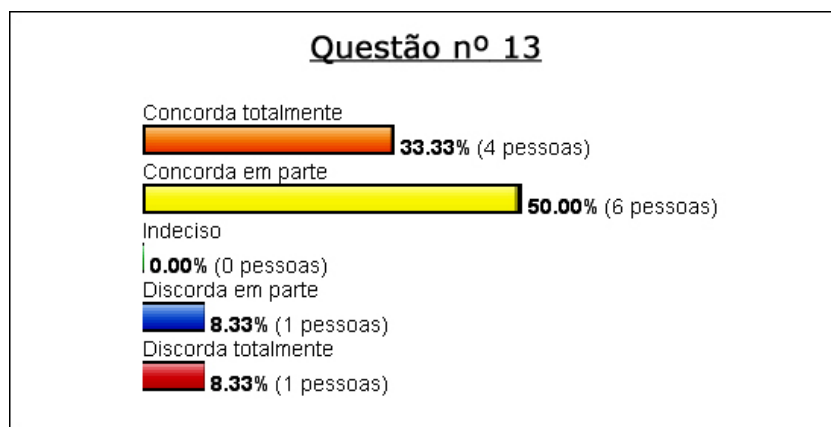


Figura 20 - Gráfico da questão 13
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 83,33% dos empreendedores consultados concordam com a afirmação relacionada ao gosto por assumir riscos, sendo 33,33% concordando totalmente, e 50% concordando parcialmente. Contra isto existem outros 16,67%, que discordam da afirmação, sendo a metade discordante parcialmente, e a outra metade discordante totalmente. O comportamento empreendedor apresenta geralmente uma tendência a correr riscos, o que fica caracterizado através da concordância pela maioria com a afirmação proposta. Em geral o empreendedor tende a ter um comportamento inovador, o que invariavelmente acarreta a exposição a riscos, paralelamente às oportunidades que podem surgir. Cabe aos mesmos, por conseguinte, ter a capacidade de mensurá-los, evitando correr riscos desnecessários, ou acreditar em falsas oportunidades de mercado.

14) Em sua opinião, qual deverá ser maior obstáculo que sua empresa deverá enfrentar para obter o sucesso nos próximos 5 anos?

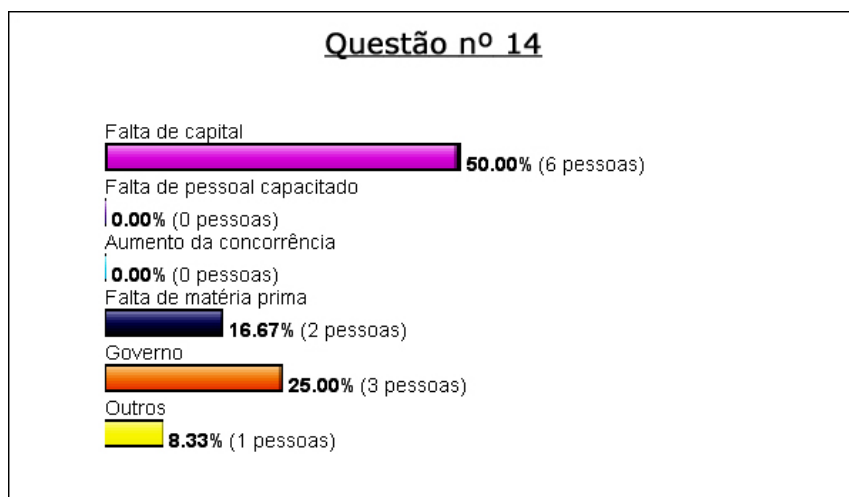


Figura 21 - Gráfico da questão 14
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 21 descreve uma grande preocupação com a falta de capital para a sobrevivência da empresa, correspondendo a 50% dos empresários consultados. Para 25% o fator governo deverá significar o maior entrave para o sucesso, enquanto para 16,67% a falta de matéria-prima deverá ser o maior problema. Para 8,33% este obstáculo estaria representado por um outro tipo de ameaça, sendo descrito nesse caso como a falta de experiência no mercado e nas formas de comercialização de seu produto.

A constante busca de investidores para o seu negócio ainda é a maior preocupação para o grupo de empreendedores, juntamente com a falta de confiança nos trâmites impostos pelo governo no que se refere a questão da instabilidade econômica, e a escassez de incentivos e regras bem definidas para o desenvolvimento de novos negócios por parte de empresas nascentes, sejam elas micro ou pequenas empresas.

15) Ao seu ver, qual dos ingredientes listados abaixo é o mais importante para o sucesso no mundo dos negócios? (Assinalar apenas um.)

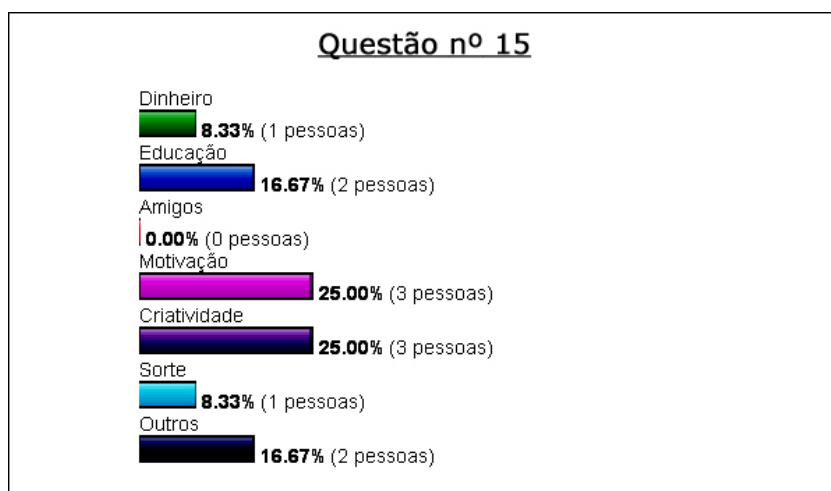


Figura 22 - Gráfico da questão 15
Fonte: Dados da pesquisa

Para 50% dos empreendedores os fatores motivação (25%) e criatividade (25%) são os que mais influem para o sucesso no mundo dos negócios. Para 16,67% este fator refere-se à educação, vindo seguido por dinheiro e sorte, ambos com 8,33% cada um. Entretanto para 16,67% outros fatores podem ser decisivos para o êxito da empresa, estando os mesmo relacionados a inovação e redes de relacionamentos, ambos com 8,33% cada um. O sucesso para os empreendedores tende a estar ligados muito mais a fatores subjetivos e de difícil mensuração tais como motivação, criatividade, inovação, entre outros, revelando assim a necessidade do empreendedor estar sempre atento e confiar em suas percepções sempre que possível, buscando permanecer motivado e exercitando seu potencial criativo.

16) Ao seu ver, quais são as chances de sucesso de seu negócio atualmente?

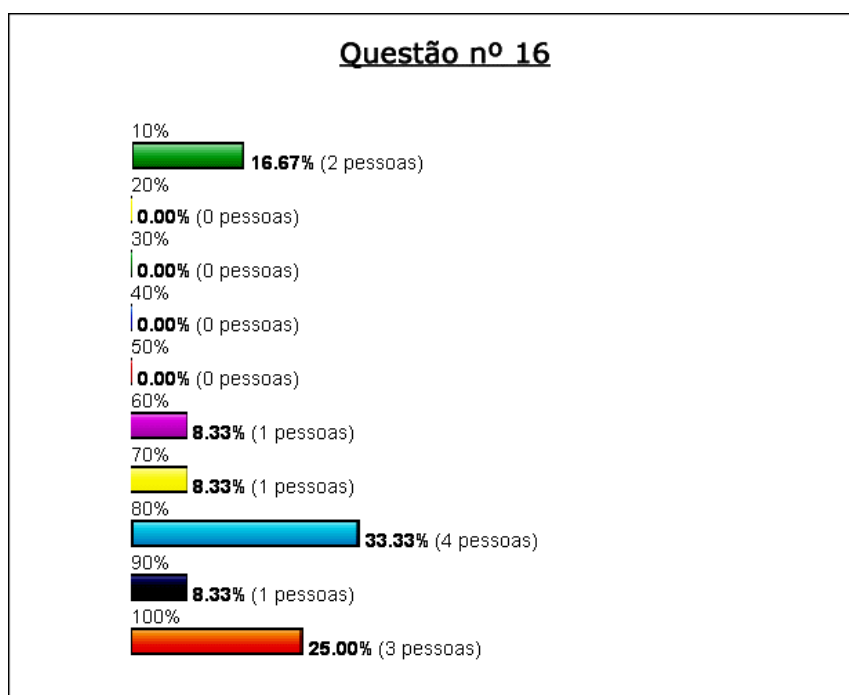


Figura 23 - Gráfico da questão 16

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca das chances atuais de sucesso de seu negócio, 25% dos empreendedores consultados responderam que estas chances são totais, ou seja, correspondem a 100% da expectativa de sucesso. Para 8,33% dos empreendedores essas chances correspondem a 90%, enquanto para 33,33% a possibilidade gira em torno de 80%, seguidos de 70% e 60% de chances, cada uma com 8,33% de respostas. Para apenas 16,67% dos empreendedores consultados, as chances de sucesso no empreendimento são pequenas, o que para estes, não passam de 10%.

Chama a atenção inicialmente o fato destes 16,67% dos empreendedores consultados julgarem da ordem de 10% as chances de sucesso do seu negócio. Esta perspectiva demandará um maior comprometimento do empreendedor para com o seu projeto, primariamente em função do alto risco decorrente de chances tão pequenas de sucesso.

Em oposição a estes dados, reflete-se uma percepção extremamente positiva de uma grande fatia dos empreendedores, tendo em vista que para 83,34% deles as possibilidades de sucesso são superiores a 60%, sendo que as opções relativas a 80%, 90% e 100% de chances de êxito equivalem a dois terços das respostas válidas, reforçando ainda mais uma expectativa

otimista com relação à trajetória de sucesso da empresa. Todavia, este caráter demasiadamente positivista pode tornar-se um risco à medida que o empreendedor não esteja atento às mudanças de mercado. O sucesso tende a ser pautado no senso crítico e na imparcialidade do empreendedor, o qual deverá questionar a todo momento os rumos de seu negócio.

17) Com relação às chances de entrada no mercado de produtos substitutos ou similares ao seu, elas são:

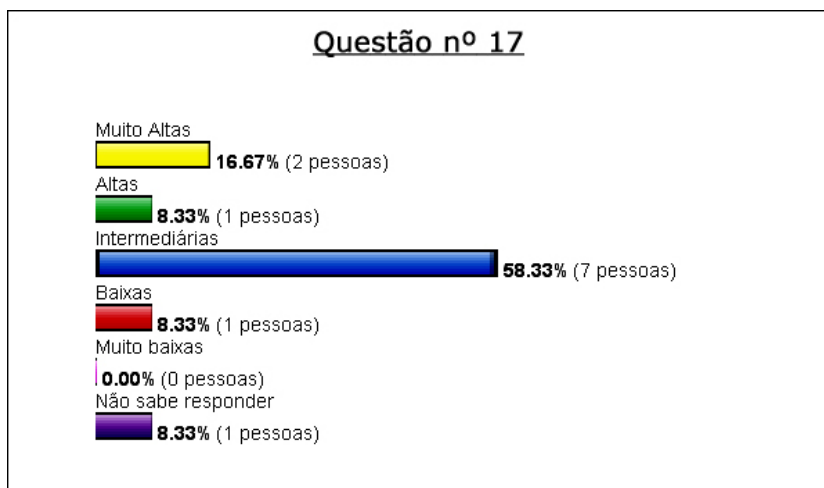


Figura 24 - Gráfico da questão 17
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às chances de entrada de produtos similares ou substitutos aos desenvolvidos por sua empresa, 16,67% responderam serem muito altas, 8,33% altas, 58,33% intermediárias e 8,33% acreditam que essas chances são baixas. 8,33% não souberam responder ao questionamento. Talvez em função de tratar-se de empresas de base tecnológica, o que envolve o caráter de inovação inerente aos produtos desenvolvidos pelas mesmas, constata-se um equilíbrio na percepção dos riscos de entrada de produtos substitutos ou similares, tendo em vista que estas chances dependendo da interpretação, podem ir de intermediárias a altas a até de intermediárias a baixas, o que estará relacionado muito especificamente com o tipo de produto e a característica do seu mercado consumidor, podendo este estar saturado ou em franca expansão.

18) Como se caracteriza o seu mercado fornecedor?

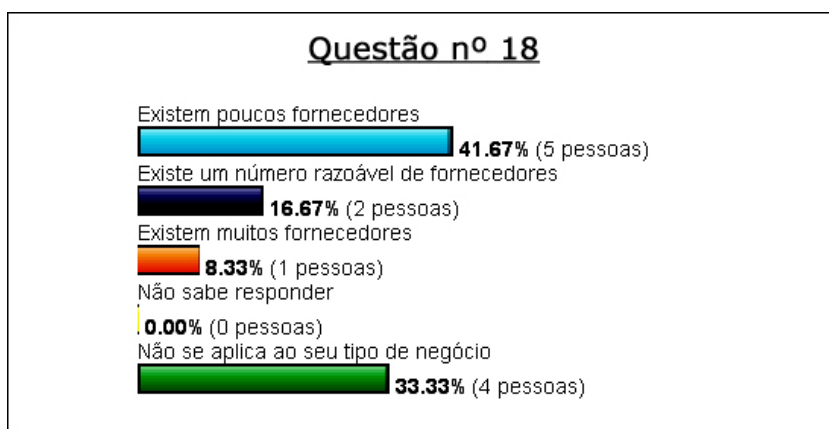


Figura 25 - Gráfico da questão 18

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à situação de seu mercado fornecedor, 41,67% das empresas acham que existem poucos fornecedores. Já para 16,67% há um número razoável de fornecedores, e para 8,33% existem muitos fornecedores para o pleno desenvolvimento de suas operações. Entretanto para 33,33% dos empreendedores consultados esse tipo de questionamento não se aplica a seu modelo de negócio.

O fato de existir para 58,34% uma quantidade de fornecedores que vai de razoável a escassa, reflete talvez a importância que a otimização dos processos de aquisição de insumos primários deverá ter para estas empresas num futuro próximo. Indicando uma maior atenção a ser dada na busca por novos parceiros de negócio dentro de uma realidade globalizada e cada vez mais interconectada através de ferramentas de relacionamento e gestão de compras, integrando cada vez mais fornecedores e consumidores em ambientes de negócios dos mais variados e eficazes.

Outra constatação importante é relacionada a um terço das empresas consultadas, as quais não dependem diretamente de fornecedores de matérias-primas para suas atividades. Em sua maioria são representadas por empresas de prestação de serviço ou de desenvolvimentos de soluções, soluções estas cada vez mais baseadas em software do que em hardware, ou seja, envolvendo em seus custos de produção cada vez menos matéria-prima e mais inteligência e criatividade.

19) Quanto às chances de crescimento deste mercado, elas são?

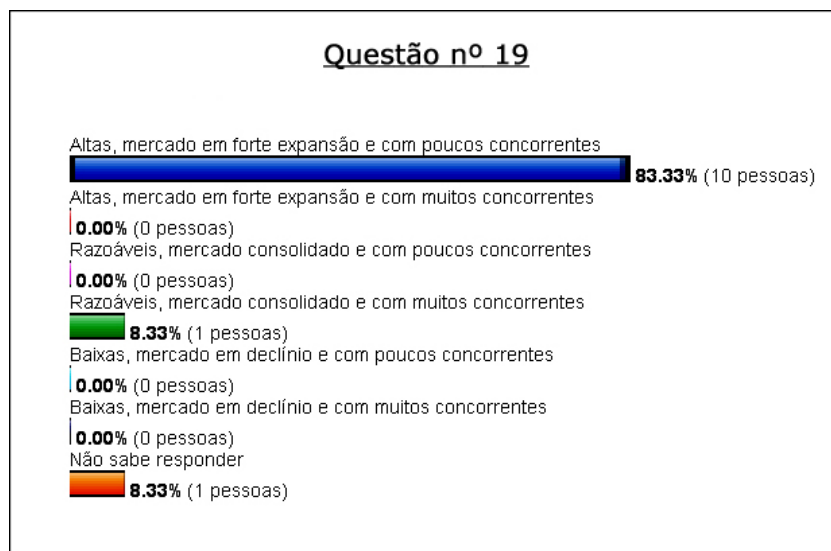


Figura 26 - Gráfico da questão 19

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação às chances de crescimento de seu mercado de atuação, para 83,33% das empresas, suas chances de crescimento são extremamente altas. Isto reflete muito provavelmente uma realidade de mercado em forte expansão e com poucos concorrentes. Esta afirmação leva a crer que a maioria destes empreendedores acredita de fato estarem diante de um novo nicho de mercado, baseado principalmente na inovação trazida por seu produto ou serviço, até então com poucos, ou muitas vezes, até nenhum tipo de concorrência direta no mercado.

Já para 8,33%, as chances de sucesso são razoáveis, pois estas já estão inseridas em um mercado já consolidado, formado por uma gama extensa de concorrentes com produtos ou serviços similares aos seus, e que muitas vezes já estão solidamente consolidados no mercado. 8,33% dos pesquisados não souberam responder ao questionamento.

Estes dados refletem uma expectativa extremamente positiva com relação à aceitação do produto ou serviço oferecido pela empresa pelo mercado. Todavia isto pode por um outro lado camuflar possíveis vieses acerca da percepção do empreendedor sobre as reais perspectivas de sucesso de seu empreendimento. Tal fato pode ocorrer muitas vezes graças a uma pesquisa pouco aprofundada sobre o mercado e seus compostos mercadológicos, ou até mesmo a total ausência da mesma. Nestes casos o empreendedor deve, sempre que possível,

contar com apoio especializado, o qual na maioria das vezes pode ser conseguido através da incubadora, a qual tecnicamente dispõe de todo o material humano necessário para tal, além de mantém convênios Instituições de fomento e desenvolvimento empresarial.

20) Qual o grau de importância que você atribuiria para o desenvolvimento de uma análise financeira acerca de seu negócio:

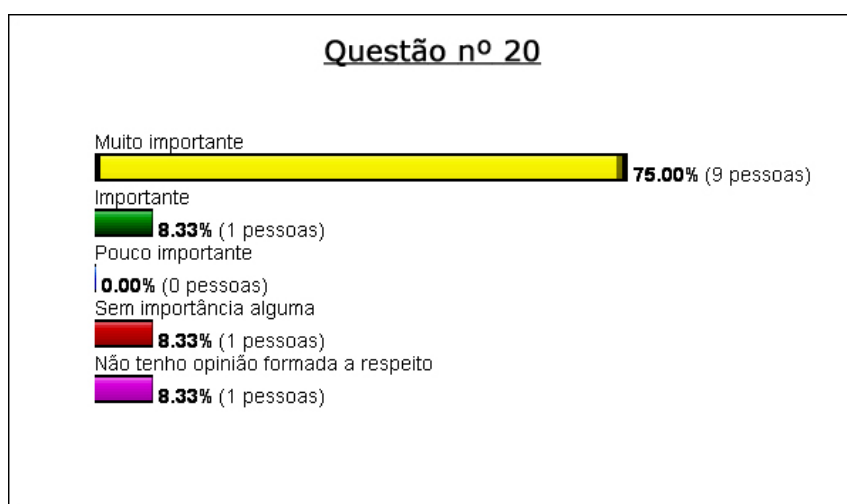


Figura 27 - Gráfico da questão 20
Fonte: Dados da pesquisa

A ampla maioria dos empreendedores, representada por 83,33% dos mesmos, afirmou que o desenvolvimento de uma análise financeira sobre o negócio é algo importante ou muito importante para o pleno desenvolvimento de seu negócio. Dentre estes, 75% afirmaram que isto é algo da mais alta importância para o mesmo.

Entretanto, para 8,33% dos empreendedores consultados, o desenvolvimento de uma análise financeira mais aprofundada acerca do seu negócio é visto como algo sem importância alguma, enquanto 8,33% dos mesmos não souberam responder, ou não tinham opinião formada a respeito.

Estes dados demonstram que para a maioria dos empreendedores organizarem-se financeiramente é tido como um fator crucial para o sucesso da empresa e seu pleno estabelecimento no mercado no médio e longo prazo. Esta visão mostra que cada vez mais os

empreendedores estão mais atentos as “armadilhas” que um mau planejamento financeiro pode gerar para seu empreendimento no futuro.

21) O que você pensa sobre o grau de dificuldade de elaboração um Plano de Negócios?

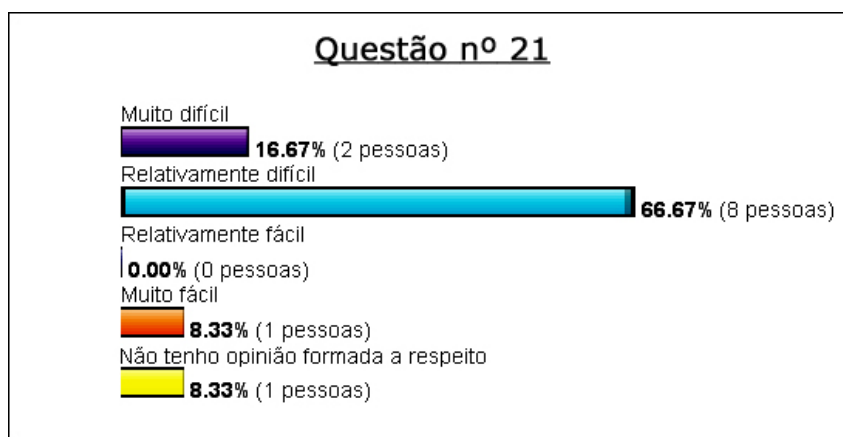


Figura 28 - Gráfico da questão 21
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que uma grande fatia dos empreendedores pesquisados, representados 83,33% do total da amostra estudada, vêm na tarefa do desenvolvimento do Plano de Negócios algo de difícil ou muito difícil de ser executado. Vale atentar ao fato de que, somando-se a estes os empreendedores que não possuem opinião formada a respeito do assunto, ou seja, dos que desconhecem completamente todo e qualquer procedimento para a elaboração de um Plano de Negócios, chega-se a uma montante de 91,67% de indivíduos, um número excessivamente alto. Contrastando com estes números, identificou-se que somente 8,33% dos empreendedores acham o desenvolvimento de um Plano de negócio uma tarefa simples.

Através destes números pode-se facilmente constatar a real necessidade de uma adoção em maior escala de medidas que busque minimizar o receio dos empreendedores com relação ao desenvolvimento do Plano de Negócios para suas empresas como, treinamento, simulações, participação em cursos, palestras e etc. Através disto, será possível desmistificar todo o receio que possa existir quanto à complexidade de sua elaboração, em todos os níveis,

demonstrando ainda para a incubadora a real necessidade de um maior auxílio para sua elaboração e execução por parte destes empreendedores.

Chama a atenção também o fato de que, dentre os que acham a tarefa do seu desenvolvimento algo difícil, ou muito difícil, apenas um empreendedor (10%) afirmou que seu cronograma de desenvolvimento está atrasado. A grande maioria destes, cerca de 60%, afirmou estar dentro do prazo, enquanto 30% já tinham o plano elaborado em sua versão final.

22) A elaboração do Plano de Negócios é uma exigência da Incubadora Midi Tecnológico. Com relação ao seu cronograma de desenvolvimento, ele está:

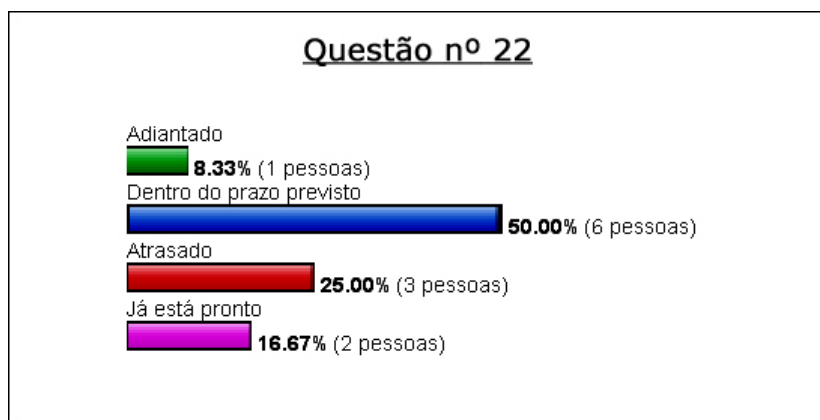


Figura 29 - Gráfico da questão 22
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao Cronograma de desenvolvimento do Plano de Negócios por parte das empresas que integram a incubadora do MIDI Tecnológico, constata-se que uma fatia significativa, ou seja, 75% do total de empresas, encontram-se ou dentro do cronograma estipulado para seu desenvolvimento, em estado adiantado ou já possuem o seu Plano de Negócios pronto. Todavia chama a atenção de igual maneira que 25% dos entrevistados declararam estar com o processo, de certa forma, atrasado. Os resultados obtidos foram de adiantado, com 8,33%, dentro do prazo previsto, com 50%, Atrasado, com 25%, e já está pronto, com 16,67%. Um fato que chama a atenção é senão o de que todas as empresas que estão com seu cronograma de desenvolvimento atrasado já estão estabelecidas a 2 anos ou mais na incubadora.

23) Com relação à obtenção de investimento e linhas de crédito externas para a sua empresa, você considera isso:

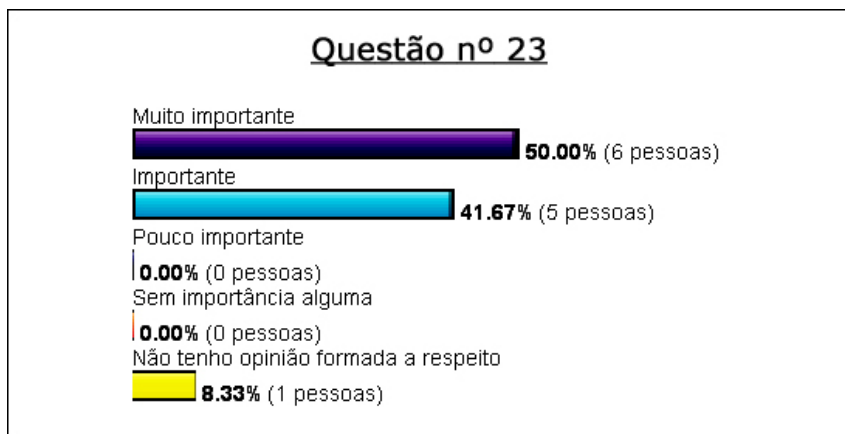


Figura 30 - Gráfico da questão 23
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 30, com relação ao grau de importância dado a obtenção de investimentos e linhas de crédito externas para seu empreendimento, 91,67% dos empreendedores pesquisados afirmou que isto é algo Importante (41,67%) ou Muito Importante (50%). Somente 1 empreendedor (8,33%) indicou que não possuía opinião formada a respeito.

Fica claro que a necessidade de obtenção de linhas de crédito para seu empreendimento é algo da maior importância para a ampla maioria destes empreendedores. No entanto vale ressaltar que dentre estes empreendedores, somente um julgou a análise financeira algo sem importância. Isto revela um comportamento maduro e responsável, pois a análise financeira acerca do empreendimento é algo importantíssimo para um investidor potencial no momento de avaliar um empreendimento, além dos empreendedores envolvidos.

24) Você acredita que prováveis investidores de seu negócio dão mais atenção à:

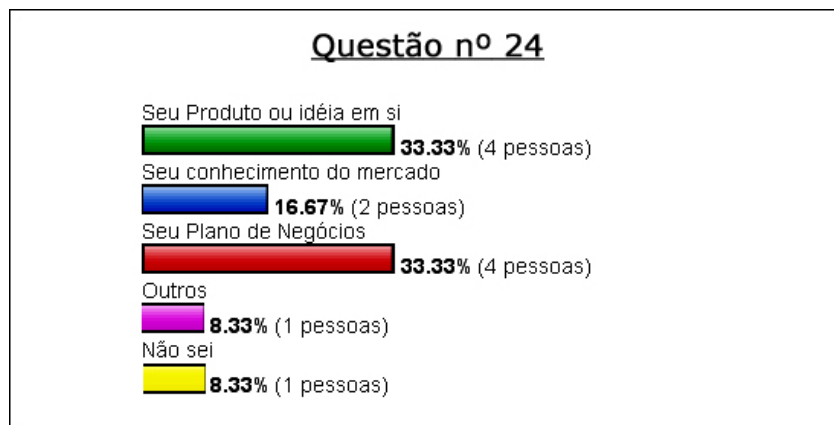


Figura 31 - Gráfico da questão 24
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 31 indica no que os empreendedores crêem que possa vir a influenciar possíveis investidores para o seu negócio. Desta forma ficou caracterizado que para 33,33% destes o que mais deverá chamar a atenção dos mesmos será seu produto ou idéia em si. Para 16,67% o que mais deverá contar deverá ser seu conhecimento do mercado. Para outros 33,33% o que irá contar substancialmente será a profundidade de seu Plano de negócios. Para 8,33% o que deverá influenciar mesmo é um outro fator não mencionado acima. Neste caso o fator informado foi o Empreendedor em si, ou seja, a sua imagem como pessoa capaz de tocar o negócio de forma satisfatória. Apenas um empreendedor (8,33% dos pesquisados) respondeu que não sabia responder ao questionamento.

Vale ressaltar que dentre os que escolheram a opção *Seu Plano de Negócios*, nenhum já possuía o documento pronto, sendo três com o mesmo dentro do cronograma de desenvolvimento e um com o mesmo atrasado. Chama a atenção também o fato que dentre os que acham que o que mais importa é o seu produto ou idéia em si, que a grande maioria destes, formada por 3 empreendedores, já estão com o seu Plano de negócios pronto

25) Como você avalia o papel da incubadora no cumprimento da tarefa de auxiliar sua empresa na confecção de seu Plano de Negócios?

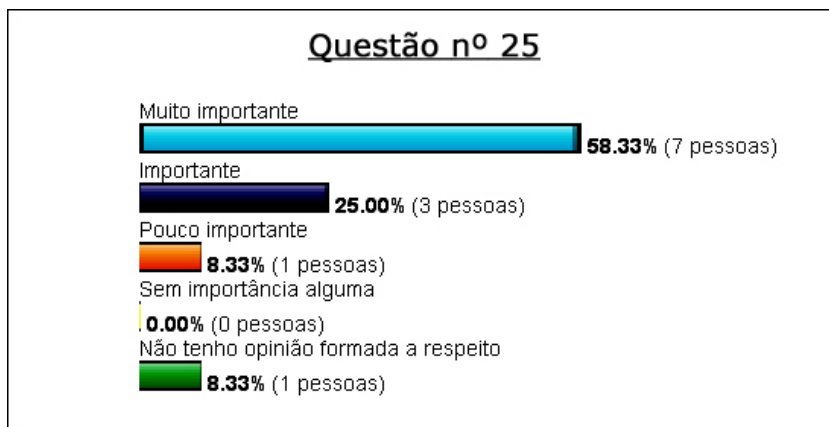


Figura 32 - Gráfico da questão 25
Fonte: Dados da pesquisa

A figura 32 indica que para a grande maioria dos empreendedores, 58,33% dos mesmos, o papel de auxiliar os empreendedores na tarefa de confecção do seu Plano de Negócios é tido como algo de Importante a muito importante, sendo seus percentuais de 58,33% para Muito importante, e 25% para Importante. Já para 8,33% (um empreendedor), o papel da incubadora não é tão relevante assim na tarefa de auxiliá-lo a confeccionar seu Plano de Negócios. Para outros 8,33% (um empreendedor), não existe opinião formada a este respeito. Isto reflete o alto grau de expectativa por parte dos empreendedores com relação ao suporte que a incubadora deverá dar aos mesmos, reforçando ainda mais o papel institucional da mesma na tarefa de auxiliá-los no desenvolvimento pleno e sustentável de seus negócios.

Dentre estes 83,33% dos empreendedores que julgaram a tarefa de importante a muito importante, a sua grande maioria, 60%, estavam com seus Planos de negócio dentro do prazo estipulado, 20% estavam com o mesmo já pronto, e somente 10% destes estavam com o mesmo em atraso.

Interessante todavia notar que o empreendedor que descreveu como pouco importante a participação da incubadora, estava com o cronograma de desenvolvimento atrasado, achava importante a obtenção de linhas de crédito junto a investidores, e acredita que possíveis investidores dão mais atenção ao seu Plano de Negócios.

26) Após a elaboração do Plano de Negócios, você acha que ele possa de fato lhe influenciar na execução e acompanhamento das atividades no dia-a-dia de seu negócio?

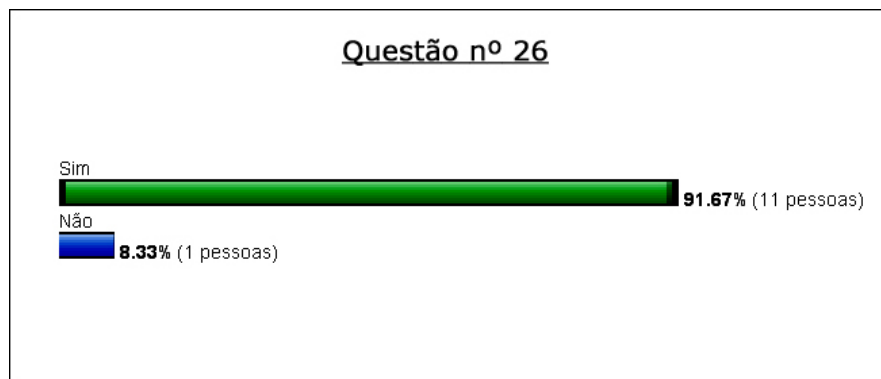


Figura 33 - Gráfico da questão 26
Fonte: Dados da pesquisa

Interessante notar que, mesmo havendo algumas discrepâncias no que se refere à importância percebida da confecção do Plano de Negócios e de uma análise financeira acerca do seu negócio em si, a grande maioria dos empreendedores, cerca de 91,67% dos mesmos, julga que a elaboração do Plano de Negócios pode de fato auxiliar na execução e no acompanhamento das atividades do cotidiano da empresa.

Vale ressaltar ainda que dentre estes 91,67%, 36% julgaram o Plano de Negócios como sendo o que mais chama a atenção dos investidores na hora de aplicar seus recursos em uma empresa nascente, enquanto para outros 36% o que mais chamaria a atenção seria o seu produto ou idéia em si, e para outros 18% o que mais chamaria a atenção dos mesmos seria o seu conhecimento de mercado.

Para estes mesmos empreendedores, cerca de 64%, acham o papel da incubadora muito importante para o desenvolvimento do mesmo, enquanto para 27% esta tarefa é somente importante. Este quadro reflete novamente o alto grau de expectativa por parte destes empreendedores com relação ao comprometimento e o envolvimento da incubadora no que se refere à tarefa de auxiliá-los na confecção do mesmo, aliando-se a isto o fato de que cerca de 91% destes acham a tarefa de desenvolver o Plano de Negócios algo entre difícil a muito difícil. E dentre estes, 27% estão com o seu cronograma de desenvolvimento atrasado.

4 MODELO PROPOSTO PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS

Um modelo serve para ter uma visão melhor do que é um Plano de Negócios e também para aproveitar a estrutura ou parte dela adaptada ao seu empreendimento. Mas cada projeto é único, mesmo em se tratando da mesma área de atuação. Portanto, o modelo não deve ser como uma “camisa de força”. Se o plano de negócios apresentar peculiaridades em relação ao modelo de plano de negócios apresentado, não se deve hesitar em adaptar o modelo as suas necessidades específicas livremente.

O Plano de Negócios em questão foi elaborado, prioritariamente, segundo critérios propostos por Degen (1989) e Salim et al. (2001). Através do mesmo, buscou-se orientar como deverão ser feitas as análises dos ambientes externo e interno, da concorrência, do mercado (oportunidades e ameaças), bem como de pontos fortes e fracos do negócio. A elaboração do Plano de Negócios implica na produção de um prognóstico, sendo estabelecido com ele, parâmetros tais como a missão da empresa, objetivos principais, estratégia do negócio, plano de ação e a projeção da relação custo-benefício através de uma análise financeira.

O Plano de Negócios apresentado a seguir é uma proposição para a empresa AUTOCORP, caracterizada no desenvolvimento do Plano.

4.1 Introdução

Esta seção está estruturada da seguinte forma: sumário executivo, missão, produto, sócios, mercado, localização, estratégia, gestão empresarial, análise financeira, investimento, custo x benefício e análise dos riscos.

4.2 Sumário executivo

A AUTOCORP desenvolve soluções específicas para o mercado automotivo, possuindo o que de melhor existe para a estruturação de lojas virtuais para comercialização de veículos na Internet. Nosso público alvo são revendas e concessionárias de veículos que ocupam posições de destaque em várias regiões do país. Tais revendas esperam repetir o sucesso do mundo *off-line* no ambiente *on-line*, e necessitam de uma solução vencedora e confiável para aumentar substancialmente seu volume de vendas, sem, porém, comprometer a sua lucratividade por operação. O varejo de automóveis no Brasil caracteriza-se principalmente por lojas e concessionárias tais como as que conhecemos hoje, todavia este quadro tende a mudar, devido a atenção dada ao profissionalismo, aos serviços e a gestão de qualidade. Há uma tendência para a consolidação de empresas através de fusões, bem como para uma mudança de paradigma em relação à comercialização de veículos e serviços automotivos através da Internet, realidade que vem se consolidando.

O principal diferencial de nossa empresa é o de que, em um primeiro momento, através de nossa tecnologia, uma tarefa que levaria meses para ser feita e com alto custo (implantação de uma plataforma de comércio eletrônico), não necessita de mais do que 48 horas para ser implantada por completo, a um custo baixíssimo, e sem comprometer a qualidade do serviço, já que utiliza uma solução padronizada e eficiente. Desta forma, é possível agregar valor ao negócio principal e trocar informações entre todos os parceiros de negócio, criando mais um canal efetivo de vendas, aumentando assim a produtividade de todos os envolvidos. Cada cliente tem acesso a um poderoso portal de comercialização de seus veículos, o qual irá além de integrar todas as revendas do sistema, possibilitar maior troca de informações entre os seus clientes, parceiros de negócio, bem como com outras revendas, aumentando ainda mais a possibilidade de efetivação de negócios. Somado a isto tudo, através de uma mesma tela de controle, é possível além de gerenciar facilmente todo o conteúdo disponível para venda na Internet, também ter acesso a uma poderosa ferramenta de gestão de negócios e de relacionamento com os clientes (CRM).

Todas as formas de remuneração do projeto estão diretamente ligadas ao contrato de licença de uso dos serviços de Servidor de Aplicação por parte da empresa. No entanto a empresa ainda tem outras fontes de receitas.

Outras receitas estarão relacionadas diretamente com a comercialização de veículos, de espaços publicitários e de *Hosting* (Hospedagem de portais), conforme indicado a seguir:

- *serviços de Hosting (Hospedagem)*: R\$ 50,00 p/ cliente ao mês;
- *licenciamento de Software*: R\$ 150,00 p/ cliente ao mês;
- *comercialização de veículos*: 0,5% do valor de venda do veículo;
- *publicidade*: R\$ 100,00 p/ CPM (Custo p/ mil visualizações).

A necessidade inicial de investimento para a empresa é de R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais).

Dada a adoção de um cenário intermediário a expectativa de retorno (*pay-back*) do negócio é de 11 (onze) meses, com uma taxa interna de retorno de 71,4% ao final de um ano. O saldo operacional acumulado previsto em caixa ao final do primeiro ano é de R\$ 142.828,84 (cento e quarenta e dois mil oitocentos e vinte e oito reais e oitenta e quatro centavos), para de 2 (dois) anos de R\$ 748.425,18 (setecentos e quarenta e oito mil quatrocentos e vinte e cinco reais e dezoito centavos), e ao final de 5 (cinco) anos de operação de R\$ 4.711.256,74 (quatro milhões setecentos e onze mil duzentos e cinquenta e seis reais e setenta e quatro centavos).

Definitivamente, os fatores que levam a essa transformação no varejo de automóveis são as necessidades de reduzir custos e a oferta de melhores serviços num ramo em que não faltam clientes desencantados.

Isto não significa necessariamente o fim das concessionárias, e sim que elas têm que rever seu papel de vendas, focando-se na prestação de serviços, pois elas continuarão sendo necessárias no atendimento ao consumidor no pós-venda, além de servir como ponto de assistência técnica.

4.3 A visão

A AUTOCORP tem como objetivo principal ser uma facilitadora na comercialização de veículos, produtos e serviços ligados a área automotiva.

A empresa busca se destacar no cenário nacional não apenas como mais um *Website* de automóveis, pois seu diferencial está na objetividade e simplicidade de seu sistema. Tendo

em vista que o ato de adquirir um veículo, 100% via Internet, ainda parece algo muito difícil, no entanto nosso serviço possibilita uma redução de tempo considerável em todo o processo comercial. Seu objetivo final, então, não é o de efetuar 100% da transação, mas sim ter uma participação decisiva na decisão a ser tomada pelo cliente.

O empreendimento tem como público alvo empresas ligadas ao ramo automotivo, bem como toda e qualquer pessoa economicamente ativa que esteja interessada em adquirir ou utilizar algum produto ou serviço deste setor, oferecendo para isso seu portal, que estará disponível para consulta dos estoques de todos os seus parceiros e uma base de dados única.

A expectativa inicial da empresa é a de alcançar, ao final dos primeiros 12 meses de funcionamento, 150 revendas filiadas, e cerca de 1 milhão de visitas mensais, e ao final de 5 anos, um número 8 vezes superior a este.

A AUTOCORP planeja também ser a primeira empresa do ramo automotivo brasileiro capaz de centralizar através de uma única consulta, uma pesquisa completa entre todas as bases de dados disponíveis para este fim na Internet, tendo como modelo de operacionalização de negócio sites como *Google* e *Buscapé*.

4.4 A missão

Ser um facilitador na comercialização de veículos, produtos e serviços ligados à área automotiva, por meio da rede mundial de computadores, Internet. Proporcionar um encontro entre o interesse de compra e venda em ambiente virtual, objetivando um crescente fluxo de visitas, garantindo aos anunciantes e usuários um canal eficiente e eficaz de divulgação de seus produtos e serviços automotivos.

4.5 O produto

A AUTOCORP oferece aos seus usuários, Pessoa Jurídica, acesso a uma ferramenta completa de gestão de vendas e de relacionamento com o cliente. Para seus clientes, Pessoa Física, oferece opções para compra e venda de veículos, visita a concessionárias virtuais, aquisição de produtos e serviços como: seguros, financiamentos, serviço de despachante, consórcios, autopeças, acessórios e outros serviços destinados à área automotiva.

A AUTOCORP caracteriza-se basicamente por ser uma empresa virtual, que tem como principal característica operacional o B2B (*Business to Business*), tendo em vista que

sua remuneração é oriunda da comercialização de sua solução e da intermediação de negócios entre empresas, e entre empresa e consumidor final, configurando sua atuação com foco no mercado corporativo.

O usuário que acessar o *website* com a intenção de comprar um veículo poderá fazê-lo, utilizando a pesquisa direta na base de dados da AUTOCORP, ou ainda visitar, de forma independente, um dos *sites* dos nossos parceiros de negócios, publicados na *Web* através de nossa solução.

Foi desenvolvida para esse fim toda uma plataforma de busca inteligente, baseada em PHP4, umas das tecnologias mais seguras e estáveis para o comércio eletrônico, rodando em um banco de dados em *MySQL*, o qual se utiliza de seis variáveis (marca, modelo, preço, ano, quilometragem, localidade/estado), que irão definir os critérios de busca pelo veículo desejado. O cliente poderá ainda, efetuar um anúncio de interesse de compra por determinado veículo, que ficará exposto na seção compradores dos classificados.

Através da seção Sua Proposta será disparado um sistema de venda invertida para automóveis, que além de informar quanto este estaria disposto a pagar por determinado veículo, o usuário também fornece informações fundamentais, que serão determinantes para que a proposta seja analisada e possivelmente aceita. É importante dizer também que a empresa é detentora do domínio na Internet, www.suaproposta.com.br, para que, no caso de a seção obter o êxito esperado, seja criado um *site* específico para este fim.

Na seção Só Hoje o usuário encontra as melhores ofertas da semana, selecionadas pela equipe da AUTOCORP. Este espaço poderá também ser utilizado como publicação paga de uma oferta especial de alguma Revenda Parceira, ou de outro tipo de empresa do ramo automotivo.

A expectativa da empresa é de que ao final de 12 meses sejam comercializados através de sua plataforma cerca de 1000 (mil) veículos.

Atualmente, a média diária de páginas consultadas em todas as revendas integradas ao sistema AUTOCORP já chega a 18.000 (dezoito mil), com uma média de 2500 usuários únicos, o que resulta uma média de 7,2 páginas visitadas por cliente diariamente. Estima-se que de 5% a 10% destas visitas gerem vendas efetivas para nossos parceiros, tendo em vista a especificidade das pesquisas e do alto valor agregado a este tipo de produto (automóvel).

Uma parceria intermediada entre a AUTOCORP e seus afiliados possibilita o compartilhamento de informações entre as revendas, possibilitando a criação de uma bolsa de

compradores de veículos, gerando uma remuneração para todas as partes envolvidas no processo. De forma similar, também está prevista a criação de um sistema integrado para compras conjuntas entre as revendas, dentro dos moldes de empresas de *Strategic Sourcing* como o portal Agrega e *Covisint*, por exemplo.

Através de parcerias com empresas prestadoras de serviços automotivos, o portal AUTOCORP fornece aos seus usuários a chance de satisfazer todas as suas necessidades em um único local. Além da possibilidade de adquirir um veículo, a AUTOCORP oferece formas do cliente adquirir rapidamente um seguro, um financiamento, acessórios, autopeças, emplacar ou transferir o seu veículo e muito mais. E tudo isso em um só lugar.

4.6 Os sócios

A empresa que assina o projeto www.AUTOCORP.com.br está registrada como CFT Serviços Técnicos de Consultoria e Engenharia Ltda., pessoa jurídica de direito privado, registrada no CNPJ com o nº 03.587.638/0001-69, e constitui-se de dois sócios. O primeiro é Felipe Zurita Quadros, 29 anos, solteiro, formado em Administração de Empresas pela UFSC, MBA e especialista em *E-commerce* pela UNESA-RJ, e mestrando em Engenharia de Produção pela UFSC. Possui vasta experiência em comércio de veículos, financiamentos, seguros e prestação de serviços automotivos em geral. Trabalha há cerca 08 (oito) anos na área e possui um histórico de cumprimento de metas e incentivo a mudanças no setor.

O segundo sócio é Celso Lessa Quadros, 57 anos, casado, formado em Física pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Engenharia elétrica pela Universidade Veiga de Almeida (UVA), Pós-graduado em Segurança no trabalho pelo CEFET-CSF, com certificação pela MCG-PE-BATALAS como *Lead Acessor* em Sistema da Qualidade ISO 9000/14000. Foi premiado em 1988 com o prêmio Qualidade Petrobrás. Atualmente é consultor em Qualidade, Segurança e Meio-ambiente em empresas da área de Energia e bens consumo.

Já está prevista também a entrada de um terceiro sócio, o Sr. Giovane Pasa, 31 anos, graduado em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialista em *Webdesign* e Comércio eletrônico. Fundador da Site4U Tecnologia, agência de Internet em operação desde 1997 e que já desenvolveu cerca de 200 projetos de Internet para empresas de todos os portes.

4.7 O mercado

O comércio eletrônico ainda é visto com certa fragilidade no Brasil, um exemplo disso pode ser demonstrado pelo número de brasileiros, em relação ao total da população nacional, que possuem acesso à Internet. O Brasil tem atualmente cerca de 160 milhões de habitantes, dentre os quais mais de 20 milhões são usuários da rede. Dentre estes, 92% são das classes A e B, 7% da classe C e apenas 1% da classe D e E.

Uma pesquisa do Ibope realizada em 1999 revelou que 82% dos usuários de Internet são homens adultos, dos quais 64% ganham mais de 20 salários mínimos e 58% dominam o inglês, fato que comprova a necessidade da criação de novos serviços que, além de serem profissionalmente concebidos, tenham uma utilidade ímpar no mercado.

Tomou-se como consumidores potenciais dos serviços da AUTOCORP indivíduos com renda superior a cinco salários mínimos. As pessoas incluídas nessa faixa de renda têm como um dos principais anseios de consumo a compra de um veículo automotor de qualquer espécie, e estes indivíduos representam cerca de 84% dos usuários da rede atualmente. Segundo uma pequena consulta aos meios de publicidade utilizados pela maioria das empresas e pessoas físicas que comercializam veículos, constatou-se que os mesmos poderiam ser adquiridos por valores a partir de R\$ 1.000,00 e em condições de pagamento diferenciadas.

Fazendo-se um cálculo superficial, somente com base na renda do usuário, e sem considerar aplicações ou rendimentos extras, um indivíduo que ganhe cinco salários mínimos, e que conseguir economizar mensalmente cerca de 15% de seu salário, terá, ao final de 10 meses, o montante mínimo para a aquisição de um bem como o citado acima.

De acordo com pesquisa da revista Internet Business de novembro de 2000, pouco mais de 20% dos usuários da rede efetivamente compram algo diretamente por seu intermédio. Este número ainda é muito pequeno se comparado ao percentual de outros países, todavia o objetivo da AUTOCORP não é efetuar 100% da transação, mas sim, ter uma participação decisiva no processo. Como exemplo comparativo do potencial deste mercado no país, pesquisas recentes mostram que, em 1999, nos EUA, cerca de 80% dos veículos comercializados tiveram alguma relação direta ou indireta com a rede.

Edwards, Edwards e Rohrbough (2000) informam que a Killen & Associates, empresa de auditoria sediada em Palo Alto, Califórnia, prevê que um número crescente de financiamentos de automóveis será feito, usando-se diretamente a Internet. Na realidade, o

grupo prevê que os financiamentos de automóveis *on-line* responderão por até 30% do mercado total de financiamento de automóveis até final o de 2004. A expectativa da AUTOCORP é a de introduzir este novo conceito de serviço no mercado, buscando tornar-se um portal de referência nesse ramo. Para isso realiza periodicamente pesquisas de mercado, de modo a oferecer sempre uma *interface* para financiamentos com as melhores taxas do mercado.

4.8 Localização

A cidade de Florianópolis foi escolhida como base para o lançamento do projeto. O mercado inicial de operações da empresa, região da grande Florianópolis, possui níveis de desenvolvimento sócio-econômico semelhante a regiões de primeiro mundo, possuindo o segundo maior percentual por habitante de usuários de Internet do Brasil, atualmente ultrapassando a casa dos 50%, muito superior do que a média nacional, que já é de quase 20%.

Isto se justifica porque, tecnicamente, para cada 3 contas de acesso à rede, duas são gratuitas, ou seja, são cedidas em sua maioria por instituições como universidades, repartições públicas e fundações. Sendo uma cidade baseada no funcionalismo público, observa-se a existência de um elevado número de usuários da rede. Contudo, estes dados foram coletados antes da entrada dos provedores gratuitos no mercado, o que comprova que tais números devam ter aumentado sensivelmente nos dias de hoje.

Somado a isso, a cidade também possui o maior percentual de veículos por habitantes do país, cerca de 1 veículo automotor para cada 2 habitantes, segundo dados do DETRAN.

Complementando este quadro favorável, a cidade tem sido eleita nos últimos 5 anos como uma das 5 melhores cidades do país para se viver e fazer negócios.

4.9 Estratégia

A AUTOCORP planeja em curto prazo tornar-se o canal de vendas preferido e mais acessado na hora da compra de um veículo pela Internet. Espera também ampliar sua gama de produtos e serviços, licenciando e integrando a seus sistema plataformas completas de gestão de negócios (ERP – *Enterprise Resource Planning*), de gestão de clientes (CRM- *Customer Resource Managemene*), e de gestão de comprar (*Strategic Sourcing*). Em médio prazo a

empresa se prepara para estar ligada diretamente às montadoras de veículos, as quais inevitavelmente estarão disponibilizando a opção da compra de um veículo diretamente com a fábrica, utilizando a *Web* para isso. Espera-se montar uma rede de relacionamento que consolide a imagem da empresa de tal forma que, pela familiaridade com o sistema, os usuários decidirão utilizar os mecanismos comparativos e de escolha do nosso portal ao invés dos mecanismos das próprias montadoras. Para tanto, este sistema deverá ser o mais simples e objetivo possível, sendo principalmente, imparcial, por não estar diretamente vinculado a nenhuma marca de veículos, no entanto oferecerá consideráveis subsídios na realização da compra do mesmo.

4.10 Gestão empresarial

Todo o setor comercial, bem como a determinação das estratégias de marketing da empresa, serão definidos prioritariamente pelo Sr. Felipe Zurita Quadros, que já ocupa o cargo de Diretor Comercial da AUTOCORP.

O gerenciamento operacional da empresa estará a cargo de uma terceira pessoa, a ser contratada posteriormente.

O Engenheiro Celso Quadros atua como gerente Administrativo Financeiro, Auditor e Consultor de garantia da qualidade de serviços. A AUTOCORP almeja ser o primeiro *site* automotivo com certificação ISO 9000 do país.

O Sr. Giovane Pasa é responsável de toda a operacionalização da área técnica e de desenvolvimento.

A equipe da AUTOCORP é formada neste momento da seguinte maneira:

- Gerencia comercial: Sr. Felipe Z. Quadros;
- Gerente administrativo: Sr. Celso Lessa Quadros;
- Gerente técnico: Sr. Giovane Pasa;
- Coordenador de suporte: um funcionário (a ser contratado);
- Suporte técnico/programadores: dois funcionários (a serem contratados);
- Consultor de vendas: dois funcionários (a serem contratados);
- Auxiliar administrativo: um funcionário (a ser contratado).

4.11 Análise de investimento (custo x benefício)

Foi considerado como parâmetro de análise um cenário intermediário, proposto na análise financeira, e demonstrado nas planilhas a seguir.

A necessidade inicial de investimento para a empresa é de R\$ 200.000 (duzentos mil reais). O *pay-back*² do investimento será de 11 meses, a uma taxa interna de retorno de 71,4% ao ano no final deste período. O saldo operacional acumulado previsto em caixa ao final do primeiro ano será de R\$ 142.828,84 (cento e quarenta e dois mil oitocentos e vinte e oito reais e oitenta e quatro centavos), ao final de dois anos de R\$ 748.425,18 (setecentos e quarenta e oito mil quatrocentos e vinte e cinco reais e dezoito centavos), e ao final de cinco anos de operação de R\$ 4.711.256,74 (quatro milhões setecentos e onze mil duzentos e cinquenta e seis reais e setenta e quatro centavos), gerando retorno de investimento 23 vezes maior do que o valor investido inicialmente.

Para o cálculo da taxa interna de retorno dos primeiros 5 (cinco) anos, foram utilizados os valores correspondentes aos anos correntes, no campo saldo operacional de investimentos, sem a realização do cálculo do valor presente líquido destas entradas e saídas de caixa, de forma a simplificar a operação. Considerou-se ainda a hipótese pessimista de que a empresa seja liquidada ao final de cinco anos.

O aporte de capital deverá ser feito de maneira gradativa, ao longo dos dez primeiros meses de operação, conforme sua projeção financeira, e através de investidores de risco (*Venture Capitalist*). A remuneração deste tipo de investidor será proveniente da aquisição de uma parte da empresa no momento do aporte, e a venda desta participação após um período pré-determinado, que deverá variar de 3 (três) à 5 (cinco) anos, supondo-se uma variação positiva do valor acionário da mesma.

Existe ainda a possibilidade de a empresa necessitar de um segundo aporte de capital após o primeiro ano de operação, entretanto, este aporte estará ligado a uma falha no planejamento e construção do cenário intermediário propostos na análise financeira do negócio.

² Tempo de retorno do investimento

4.12 Análise dos riscos

Riscos	Medidas para reduzir os riscos
Conceito de negócio sujeito à rápida expansão e inovação, com grande risco de desatualização	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento constante em atualização de toda a equipe através de seminários, congressos, bibliografia e etc.) • <i>Benchmarking</i>
Concorrência direta por parte de revendedoras e montadoras de veículos	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar parcerias com montadoras • Diferenciação dos serviços • Associação com grande grupo varejista
Existência de empresas que oferecem serviços similares e com grande disponibilidade de capital	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de “cases” ocorridos nos EUA • Diferenciação do serviço por região • Estar aberto a possibilidade de fusão
Dependência financeira em relação ao aporte de capital de terceiros.	<ul style="list-style-type: none"> • Controle rigoroso de despesas • Geração de receitas em curto prazo • Manter uma equipe de gestão coesa • Explorar publicidade alternativa na <i>Web</i>
Não crescimento das receitas segundo as expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de cenários (pessimista, intermediário e otimista) e desenvolvimento de planos de ação para cada situação. • Estar pronto para mudança de foco • Redução gradativa das campanhas de mídia

Quadro 1 – Análise dos riscos

4.13 Análise financeira

A seguir apresentam-se as planilhas relacionadas a análise financeira do negócio, acompanhada de seu fluxo de caixa e demonstração de resultado de exercício (DRE) para os cinco primeiros anos.

INVESTIMENTOS INICIAIS

Tabela 1 - Previsão de investimentos iniciais (em R\$)

Item	Valor
Abertura da Empresa e Registros	1.500,00
Construção do Site	3.000,00
Equipamentos	21.275,00
Móveis e Utensílios	9.035,00
Software	11.250,00
TOTAL	46.060,00

Tabela 2 - Equipamentos (em R\$)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Computador Athlon XP 2000/512 Ram/HD 80GB/Mon 17"	2.500,00	3	7.500,00
Computador Pentium 4 2.5 MHz / 512Mb / 80Gb / Mon 17"	3.200,00	1	3.200,00
Notebook PC Chips Athlon XP 2000/256MB/CDRW	3.500,00	2	7.000,00
Impressora matricial Epson	350,00	1	350,00
Impressora jato de tinta HP 5650 C	600,00	1	600,00
Scanner de mesa Genius	390,00	1	390,00
Chave swich	50,00	2	100,00
Modem ADSL	350,00	1	350,00
Xerox Multifuncional (impressora, fax, copiadora, scanner e tel.)	1.200,00	1	1.200,00
Central telefônica Intelbras	450,00	1	450,00
Telefone (Intelbras)	45,00	3	135,00
TOTAL			21.275,00

Tabela 3 - Móveis e utensílios (em R\$)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Armário	200,00	2	400,00
Arquivo	100,00	1	100,00
Cadeira digitador	250,00	5	1.250,00
Cadeira giratória	190,00	6	1.140,00
Cadeira modelo 5001	300,00	6	1.800,00
Escrivaninha <i>office</i>	500,00	4	2.000,00
Mesa de reunião (oval)	245,00	1	245,00
Mesa para computador (c/teclado central)	180,00	3	540,00
Quadro magnético	80,00	2	160,00
Sistema de alarme	900,00	1	900,00
Sofá 3 lugares	500,00	1	500,00
Material de escritório	1.500,00	1	1.500,00
TOTAL			9.035,00

Tabela 4 - *Software* (em R\$)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
<i>Software</i> - Família X	8.600,00	1	8.600,00
<i>Software</i> - Família Y	2.650,00	1	2.650,00
TOTAL			11.250,00

Tabela 5 - Plano de investimento

	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês
Registros, Marcas e Patentes	1.000,00	-	-	-	-	-	-
Material de escritório		150,00		150,00		150,00	-
Equipamentos	-	500,00	-	500,00	-	500,00	-
Móveis e Utensílios	-	-	-	500,00	-	-	-
Software	-		1.000,00	-	1.000,00	-	1.000,00
Total Investimentos	1.000,00	650,00	1.000,00	1.150,00	1.000,00	650,00	1.000,00

	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	TOTAL
Registros, Marcas e Patentes	-	-	-	-	1.200,00	2.200,00
Material de escritório	150,00	-	150,00	-	150,00	900,00
Equipamentos	500,00	-	500,00	-	500,00	3.000,00
Móveis e Utensílios	500,00	-	-	-	500,00	1.500,00
Software	-	1.000,00	-	1.000,00	-	5.000,00
Total Investimentos	1.150,00	1.000,00	650,00	1.000,00	2.350,00	12.600,00

Tabela 6 - Previsão de receitas (em R\$) / Cenário pessimista

Receitas	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	Receitas	12 meses
Hosting	500	550	660	792	950	1.140	1.198	1.257	1.320	1.386	1.456	1.528	Hosting	12.738
Licenciamento	3.500	3.500	4.200	5.040	6.048	7.258	7.620	8.002	8.402	8.822	9.263	9.726	Licenciamento	81.379
Veículos	-	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368	10.886	11.431	12.002	12.602	13.232	13.894	Veículos	111.256
Publicidade	-	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074	2.177	2.286	2.400	2.520	2.646	2.779	Publicidade	22.251
TOTAL	4.000	10.050	12.060	14.472	17.366	20.840	21.882	22.976	24.125	25.331	26.597	27.927	TOTAL	227.625

Tabela 7 - Previsão de receitas (em R\$) / Cenário intermediário

Receitas	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	Receitas	12 meses
														-
Hosting	1.000	1.200	1.440	1.728	2.074	2.488	2.986	3.583	4.300	5.160	6.192	7.430	Hosting	39.581
Licenciamento	5.000	8.000	9.600	11.520	13.824	16.589	19.907	23.888	28.665	34.399	41.278	49.534	Licenciamento	262.203
Veículos	-	10.000	12.000	14.400	17.280	20.736	24.883	29.860	35.832	42.998	51.598	61.917	Veículos	321.504
Publicidade	-	3.000	3.600	4.320	5.184	6.221	7.465	8.958	10.750	12.899	15.479	18.575	Publicidade	96.451
														-
														-
TOTAL	6.000	22.200	26.640	31.968	38.362	46.034	55.241	66.289	79.547	95.456	114.547	137.457	TOTAL	719.739

Tabela 8 - Previsão de receitas (em R\$) / Cenário otimista

Receitas	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	Receitas	12 meses
														-
Hosting	1.500	2.000	2.600	3.380	4.394	5.712	7.426	9.654	12.550	16.315	21.209	27.572	Hosting	114.311
Licenciamento	8.000	10.000	13.000	16.900	21.970	28.561	37.129	48.268	62.749	81.573	106.045	137.858	Licenciamento	572.053
Veículos	-	15.000	19.500	25.350	32.955	42.842	55.694	72.402	94.123	122.360	159.067	206.788	Veículos	846.080
Publicidade	-	5.000	6.500	8.450	10.985	14.281	18.565	24.134	31.374	40.787	53.022	68.929	Publicidade	282.027
														-
														-
TOTAL	9.500	32.000	41.600	54.080	70.304	91.395	118.814	154.458	200.795	261.034	339.344	441.147	TOTAL	1.814.471

CUSTOS E DESPESAS

Tabela 9 - Previsão de saídas operacionais - despesas com publicidade (em R\$)

Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
25.000,00	30.000,00	15.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	TOTAL
5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	135.000,00

Tabela 10 - Previsão de saídas operacionais diversas (em R\$)

Item	Valor
Aluguel e condomínio	1.000,00
Contador	280,00
Deslocamentos	3.500,00
Desp. adm./mat. exped.	600,00
Servidor Dedicado	650,00
Luz e água	300,00
Seguros	180,00
Telefones	600,00
TOTAL	7.110,00

Tabela 11 - Previsão de saídas - salários administrativos (em R\$)

Função	Quant.	Salário unit.	Sal. total	Encargos	Total
Gerente Administrativo	1	2.000,00	2.000,00	1.500,00	3.500,00
Coordenador de Suporte	1	1.000,00	1.000,00	750,00	1.750,00
Técnico de Suporte	2	750,00	1.500,00	1.125,00	2.625,00
Auxiliar Administrativo	1	450,00	450,00	337,50	787,50
TOTAL					8.662,50

Tabela 12 - Previsão de saídas - salários vendas (em R\$)

Função	Quant.	Salário unit.	Sal. total	Encargos	Total
Gerente Comercial (*)	1	2.000,00	2.000,00	1.500,00	3.500,00
Consultor de Vendas (**)	2	2.000,00	4.000,00	3.000,00	7.000,00
TOTAL					10.500,00

(*) mais comissão de 5%

(**) mais comissão de 20%

Tabela 13 - Previsão de Fluxo de Caixa - 1º ano (em R\$)

ENTRADAS OPERACIONAIS	Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
(1) Vendas	-	6.000,00	22.200,00	26.640,00	31.968,00	38.361,60	46.033,92
SAÍDAS OPERACIONAIS	Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
Vendas							
(2) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	-	-	-	-	-	-	-
(3) Imposto sobre venda	-	150,00	555,00	666,00	799,20	959,04	1.150,85
(4) Propaganda	25.000,00	30.000,00	15.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00
(5) Comissão e encargos	-	300,00	1.110,00	1.332,00	1.598,40	1.918,08	2.301,70
(6) Salários e encargos (vendas)	-	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
(7) Deslocamentos	-	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
(8) Subtotal Vendas	25.000,00	44.450,00	30.665,00	20.998,00	21.397,60	21.877,12	27.452,54
Administrativas							
(9) Aluguel e condomínio	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
(10) Contador	-	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
(11) Despesas administr. / mat. expediente	-	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(12) Link dedicado	-	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
(13) Luz e água	-	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
(14) Seguros	-	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
(15) Telefones	-	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
(16) Pro Labore	-	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
(17) Salários e encargos (administrativos)	-	8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50
(18) Subtotal Administrativas	-	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50
(19) Total Saídas Operacionais	25.000,00	58.722,50	44.937,50	35.270,50	35.670,10	36.149,62	41.725,04
INVESTIMENTOS	Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
(20) Abertura da empresa e registros	1.500,00	1.000,00	-	-	-	-	-
(21) Construção do site	3.000,00	-	150,00	-	150,00	-	150,00
(22) Equipamentos	21.275,00	-	500,00	-	500,00	-	500,00
(23) Móveis e Utensílios	9.035,00	-	-	-	500,00	-	-
(24) Software	11.250,00	-	-	1.000,00	-	1.000,00	-
(25) Total Investimentos	46.060,00	1.000,00	650,00	1.000,00	1.150,00	1.000,00	650,00

Tabela 13 (Continuação)

7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	Meses	Total 1º ano
55.240,70	66.288,84	79.546,61	95.455,94	114.547,12	137.456,55	(1) Vendas	719.739,29
7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	SAÍDAS OPERACIONAIS	Total 1º ano
Vendas							
-	-	-	-	-	-	(2) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	-
1.381,02	1.657,22	1.988,67	2.386,40	2.863,68	3.436,41	(3) Imposto sobre venda	17.993,48
5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	(4) Propaganda	125.000,00
2.762,04	3.314,44	3.977,33	4.772,80	5.727,36	6.872,83	(5) Comissão e encargos	35.986,96
10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	(6) Salários e encargos (vendas)	126.000,00
3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	(7) Deslocamentos	42.000,00
23.143,05	23.971,66	24.966,00	26.159,20	27.591,03	29.309,24	(8) Subtotal Vendas	346.980,45
Administrativas							
1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	(9) Aluguel e condomínio	12.000,00
280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	(10) Contador	3.360,00
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	(11) Despesas administr. / mat. expediente	7.200,00
650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	(12) Link dedicado	7.800,00
300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	(13) Luz e água	3.600,00
180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	(14) Seguros	2.160,00
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	(15) Telefones	7.200,00
2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	(16) Pro Labore	24.000,00
8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50	8.662,50	(17) Salários e encargos (administrativos)	103.950,00
14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	(18) Subtotal Administrativas	171.270,00
37.415,55	38.244,16	39.238,50	40.431,70	41.863,53	43.581,74	(19) Total Saídas Operacionais	518.250,45
7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	INVESTIMENTOS	Total 1º ano
-	-	-	-	-	1.200,00	(20) Abertura da empresa e registros	3.700,00
-	150,00	-	150,00	-	150,00	(21) Construção do site	3.900,00
-	500,00	-	500,00	-	500,00	(22) Equipamentos	24.275,00
-	500,00	-	-	-	500,00	(23) Móveis e Utensílios	10.535,00
1.000,00	-	1.000,00	-	1.000,00	-	(24) Software	16.250,00
1.000,00	1.150,00	1.000,00	650,00	1.000,00	2.350,00	(25) Total Investimentos	58.660,00

Tabela 13 (Continuação)

FLUXO DE CAIXA	Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
(26) Saldo Operacional e de Investimentos	(71.060,00)	(53.722,50)	(23.387,50)	(9.630,50)	(4.852,10)	1.211,98	3.658,88
(27) Aporte de Capital dos Sócios	200.000,00	-	-	-	-	-	-
(28) Entradas e Saídas de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
(29) Custo e Receita Financeira	-	1.289,40	765,07	538,84	447,93	403,89	420,05
(30) Pagamento de Lucro aos Sócios	-	-	-	-	-	-	-
(31) Saldo do mês	128.940,00	(52.433,10)	(22.622,43)	(9.091,66)	(4.404,17)	1.615,87	4.078,92
(32) Saldo anterior	-	128.940,00	76.506,90	53.884,47	44.792,81	40.388,64	42.004,51
(33) Saldo Total atual	128.940,00	76.506,90	53.884,47	44.792,81	40.388,64	42.004,51	46.083,43

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA	Pré oper.	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês
(34) Saldo Operacional Acumulado	(71.060,00)	(124.782,50)	(148.170,00)	(157.800,50)	(162.652,60)	(161.440,62)	(157.781,74)

Notas Explicativas

- (1) Vendas ver: Quadro 6 Receitas / Cenário Intermediário
- (2) Não há CMV, somente despesas de venda e administrativas
- (5) A comissão é de 10% e foram considerados encargos de 50%
- (6) Foram considerados encargos de 75%
- (17) Foram considerados encargos de 75%
- (29) Aplicação do saldo de caixa
- (30) Não foi abatido o Imposto de Renda

Tabela 13 (Continuação)

7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	FLUXO DE CAIXA	Total 1º ano
16.825,15	26.894,68	39.308,12	54.374,24	71.683,59	91.524,81	(26) Saldo Operacional e de Investimentos	142.828,84
-	-	-	-	-	-	(27) Aporte de Capital dos Sócios	200.000,00
-	-	-	-	-	-	(28) Entradas e Saídas de Empréstimos	-
460,83	633,69	908,98	1.311,15	1.868,00	2.603,52	(29) Custo e Receita Financeira	11.651,35
-	-	-	-	-	(70.000,00)	(30) Pagamento de Lucro aos Sócios	(70.000,00)
17.285,99	27.528,38	40.217,10	55.685,39	73.551,59	24.128,33	(31) Saldo do mês	
46.083,43	63.369,41	90.897,79	131.114,89	186.800,28	260.351,87	(32) Saldo anterior	
63.369,41	90.897,79	131.114,89	186.800,28	260.351,87	284.480,19	(33) Saldo Total atual	284.480,19
7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA	Total 1º ano
(140.956,59)	(114.061,91)	(74.753,79)	(20.379,55)	51.304,04	142.828,84	(34) Saldo Operacional Acumulado	142.828,84

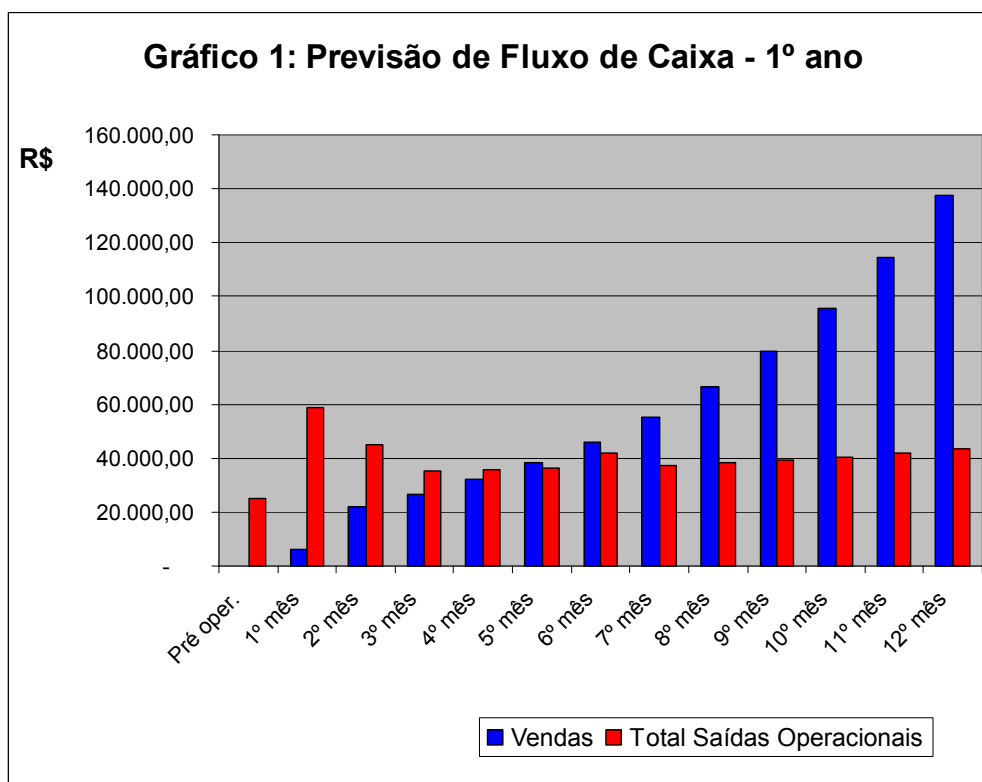


Figura 34 – Gráfico da previsão de fluxo de caixa – 1º ano

Tabela 14 - Previsão de Fluxo de Caixa – Próximos cinco anos (em R\$)

ENTRADAS OPERACIONAIS	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
(1) Vendas	719.739,29	1.439.478,58	2.159.217,87	2.806.983,24	3.649.078,21	10.774.497,19
SAÍDAS OPERACIONAIS	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
Vendas						
(2) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	-	-	-	-	-	-
(3) Imposto sobre venda	17.993,48	35.986,96	53.980,45	70.174,58	91.226,96	269.362,43
(4) Propaganda	125.000,00	187.500,00	243.750,00	292.500,00	351.000,00	1.199.750,00
(5) Comissão e encargos	35.986,96	53.980,45	80.970,67	105.261,87	136.840,43	413.040,39
(6) Salários e encargos (vendas)	126.000,00	252.000,00	378.000,00	491.400,00	638.820,00	1.886.220,00
(7) Deslocamentos	42.000,00	63.000,00	81.900,00	106.470,00	138.411,00	431.781,00
(8) Subtotal Vendas	346.980,45	556.480,45	784.620,67	995.631,87	1.265.071,43	3.948.784,87
Administrativas						
(9) Aluguel e condomínio	12.000,00	13.680,00	15.595,20	17.778,53	20.267,52	79.321,25
(10) Contador	3.360,00	3.830,40	4.366,66	4.977,99	5.674,91	22.209,95
(11) Despesas administr. / mat. expediente	7.200,00	8.208,00	9.357,12	10.667,12	12.160,51	47.592,75
(12) Link dedicado	7.800,00	8.892,00	10.136,88	11.556,04	13.173,89	51.558,81
(13) Luz e água	3.600,00	4.104,00	4.678,56	5.333,56	6.080,26	23.796,37
(14) Seguros	2.160,00	2.462,40	2.807,14	3.200,14	3.648,15	14.277,82
(15) Telefones	7.200,00	10.800,00	16.200,00	24.300,00	36.450,00	94.950,00
(16) Pro Labore	24.000,00	36.000,00	43.200,00	51.840,00	62.208,00	217.248,00
(17) Salários e encargos (administrativos)	103.950,00	155.925,00	233.887,50	350.831,25	526.246,88	1.370.840,63
(18) Subtotal Administrativas	171.270,00	243.901,80	340.229,05	480.484,62	685.910,12	1.921.795,59
(19) Total Saídas Operacionais	518.250,45	800.382,25	1.124.849,72	1.476.116,49	1.950.981,55	5.870.580,46
INVESTIMENTOS	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
(20) Abertura da empresa	3.700,00	-	-	-	-	3.700,00
(21) Construção do site	3.900,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	9.900,00
(22) Equipamentos	24.275,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	84.275,00
(23) Móveis e Utensílios	10.535,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	18.535,00
(24) Software	16.250,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	76.250,00
(25) Total Investimentos	58.660,00	33.500,00	33.500,00	33.500,00	33.500,00	192.660,00

Tabela 14 (Continuação)

FLUXO DE CAIXA	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
(26) Saldo Operacional e de Investimentos	142.828,84	605.596,34	1.000.868,15	1.297.366,75	1.664.596,66	4.711.256,74
(27) Aporte de Capital dos Sócios	200.000,00	-	-	-	-	200.000,00
(28) Entradas e Saídas de Empréstimos	-	-	-	-	-	-
(29) Custo e Receita Financeira	11.651,35	-	-	-	-	11.651,35
(30) Pagamento de Lucro aos Sócios	(70.000,00)	(150.000,00)	(150.000,00)	(150.000,00)	(150.000,00)	(670.000,00)
(31) Saldo do ano	-	455.596,34	850.868,15	1.147.366,75	1.514.596,66	
(32) Saldo anterior	-	284.480,19	740.076,53	1.590.944,68	2.738.311,43	
(33) Saldo Total atual	284.480,19	740.076,53	1.590.944,68	2.738.311,43	4.252.908,09	4.252.908,09

ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano	TOTAL
(34) Saldo Operacional Acumulado	142.828,84	748.425,18	1.749.293,33	3.046.660,08	4.711.256,74	4.711.256,74

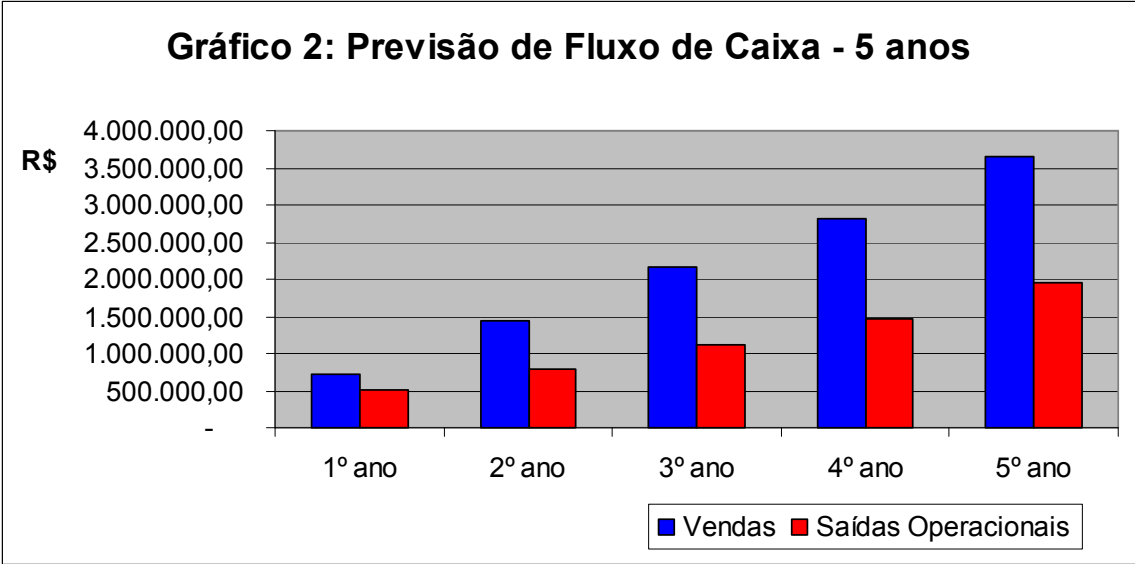


Figura 35 – Gráfico da previsão de fluxo de caixa – 5 anos

Tabela 15 - Previsão do demonstrativo de resultado do exercício (12 meses)

DRE	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês
Receita Bruta de Vendas								
Receita Bruta (faturamento)	6.000,00	22.200,00	26.640,00	31.968,00	38.361,60	46.033,92	55.240,70	66.288,84
Deduções da Receita Bruta de Vendas								
(-) Imposto sobre Venda	(150,00)	(555,00)	(666,00)	(799,20)	(959,04)	(1.150,85)	(1.381,02)	(1.657,22)
(=) Receita Líquida de Vendas	5.850,00	21.645,00	25.974,00	31.168,80	37.402,56	44.883,07	53.859,69	64.631,62
Custo de Venda								
(-) Custo da Mercadoria Vendida	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado Bruto	5.850,00	21.645,00	25.974,00	31.168,80	37.402,56	44.883,07	53.859,69	64.631,62
Despesas Operacionais								
(-) Despesas com Vendas	44.450,00	30.665,00	20.998,00	21.397,60	21.877,12	27.452,54	23.143,05	23.971,66
(-) Despesas Administrativas	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50
(-) Encargos Financeiros Líquidos	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas/Receitas Operacionais								
(+/-) Lucros / Prejuízos de Participações	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado Operacional	(52.872,50)	(23.292,50)	(9.296,50)	(4.501,30)	1.252,94	3.158,03	16.444,13	26.387,46
Resultados não operacionais								
(-) Ganhos não operacionais	1.289,40	765,07	538,84	447,93	403,89	420,05	460,83	633,69
(-) Perdas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-
Correção Monetária	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) Resultado antes do Imposto de Renda	(51.583,10)	(22.527,43)	(8.757,66)	(4.053,37)	1.656,83	3.578,07	16.904,97	27.021,15
Provisão para IR		-	-		248,52	536,71	2.535,75	4.053,17
Participações e Contribuições	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCROS / PREJUÍZOS LÍQUIDOS	(51.583,10)	(22.527,43)	(8.757,66)	(4.053,37)	1.408,30	3.041,36	14.369,22	22.967,98

9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	DRE	12 meses
				Receita Bruta de Vendas	
79.546,61	95.455,94	114.547,12	137.456,55	Receita Bruta (faturamento)	719.739,29
				Deduções da Receita Bruta de Vendas	
(1.988,67)	(2.386,40)	(2.863,68)	(3.436,41)	(-) Imposto sobre Venda	(17.993,48)
77.557,95	93.069,54	111.683,45	134.020,13	(=) Receita Líquida de Vendas	701.745,81
				Custo de Venda	
-	-	-	-	(-) Custo da Mercadoria Vendida	-
77.557,95	93.069,54	111.683,45	134.020,13	(=) Resultado Bruto	701.745,81
				Despesas Operacionais	
24.966,00	26.159,20	27.591,03	29.309,24	(-) Despesas com Vendas	321.980,45
14.272,50	14.272,50	14.272,50	14.272,50	(-) Despesas Administrativas	171.270,00
-	-	-	-	(-) Encargos Financeiros Líquidos	-
				Outras Despesas/Receitas Operacionais	
-	-	-	-	(+/-) Lucros / Prejuízos de Participações	-
38.319,45	52.637,84	69.819,91	90.438,39	(=) Resultado Operacional	208.495,36
				Resultados não operacionais	
908,98	1.311,15	1.868,00	2.603,52	(-) Ganhos não operacionais	11.651,35
-	-	-	-	(-) Perdas não operacionais	-
-	-	-	-	Correção Monetária	-
39.228,43	53.948,99	71.687,91	93.041,91	(=) Resultado antes do Imposto de Renda	220.146,71
5.884,26	8.092,35	10.753,19	13.956,29	Provisão para IR	46.060,24
-	-	-	-	Participações e Contribuições	-
33.344,17	45.856,64	60.934,73	79.085,63	LUCROS / PREJUÍZOS LÍQUIDOS	174.086,47

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

A tarefa de desenvolver o Plano de Negócios deverá ser encarada como um exercício de reflexão do empreendedor sobre sua própria visão do mercado, uma base referencial que deve ser consultada constantemente, de forma a impedir que o negócio saia o mínimo possível de sua trajetória planejada. Em muitos casos seu desenvolvimento tende a evitar perdas de tempo e de dinheiro por parte do empreendedor e, geralmente, isso se dá quando o Plano de Negócios comprova a inviabilidade de seu projeto ou idéia. Esta pesquisa tornou possível sugerir as principais características e o perfil desses empreendedores com relação ao tema.

A maioria possui mais de 31 anos, tem no mínimo nível superior completo (35% superior à média nacional), sendo todos de sexo masculino. Suas empresas existem a menos de três anos, possuindo entre uma e quatro pessoas com experiência gerencial em seu quadro funcional, estando ainda integradas há, no máximo, dois anos à Incubadora de empresas do MIDI-Florianópolis.

Os empreendedores pesquisados usaram primordialmente a criatividade e o desejo de solucionar problemas como cliente/usuário para iniciar seus próprios negócios, ao invés de simplesmente copiar modelos de negócios pré-existent, como ocorreu com a maioria das empresas americanas, segundo dados da pesquisa realizada com 100 fundadores das 500 empresas de maior crescimento nos EUA, conforme citado por Bhidé (2002a) no trabalho.

Os indivíduos alvo desta pesquisa gostam de assumir riscos, crêem que a pesquisa de mercado e uma análise financeira aprofundada de seu negócio são ferramentas de grande importância para a sua sobrevivência no mercado. Vêem a falta de capital e as políticas governamentais como os maiores obstáculos ao desenvolvimento de seu empreendimento, acreditando que a motivação, criatividade e a educação são os principais ingredientes para superar essas dificuldades. Ainda assim, acreditam que as chances de sucesso de seu negócio são altas, descrevem seu mercado de atuação como novo, com poucos concorrentes, e em forte expansão. Pretendem ainda se estabelecer no mercado por muitos anos, propagando sua filosofia de trabalho.

Com relação ao desenvolvimento do Plano de Negócios acreditam ser algo no mínimo difícil e que a obtenção de investimento para seu negócio é algo muito importante, estando intrinsecamente ligado ao desenvolvimento do plano como um todo. Na busca de possíveis investidores imaginam que estes darão mais importância a seu produto ou idéia em si, seu Plano de Negócios e a seu conhecimento de mercado. Vale ressaltar que dentre os que escolheram a opção *Seu Plano de Negócios*, nenhum já possuía o documento pronto. Chama a atenção também o fato que dentre os que acham que o que mais importa é o seu produto ou idéia em si, que a grande maioria já dispunha do Plano de Negócios finalizado. Consideram ainda primordial o papel da incubadora no auxílio ao desenvolvimento de seu Plano de Negócios, concluindo finalmente que de fato o plano deverá influenciar na execução e acompanhamento das atividades diárias de sua empresa.

Do ponto de vista dos objetivos traçados inicialmente nesta pesquisa, os mesmos foram alcançados plenamente. Tornou-se possível traçar de forma satisfatória um perfil dos empreendedores que compõem a unidade de estudo, permitindo inclusive, uma análise comparativa preliminar entre seu perfil e o perfil do empreendedor inserido em incubadores de empresas em nível nacional, de acordo com a pesquisa 2003 da ANPROTEC. Da mesma forma, foi possível oferecer uma noção das vantagens do desenvolvimento de um Plano de Negócios de forma coerente e organizada, sendo posteriormente, a melhor forma de nortear os empreendedores, indicado um modelo de desenvolvimento a ser seguido.

Precisa-se ter em mente que, para se ter sucesso em um empreendimento, seja ele de base tecnológica ou não, não existem fórmulas mágicas. O segredo estará sempre baseado numa gestão responsável, essencialmente no que se refere à capacidade de se criar um modelo de negócio auto-sustentável ao longo do tempo. É preciso abrir os olhos e enxergar que nem tudo num mundo cada vez mais baseado em bits do que em tijolos, tende a ser diferente quando comparado aos meios tradicionais. A solução para este tipo de problema deve ser orientada a partir do comprometimento por parte dos empreendedores envolvidos no processo. Seja na definição clara do foco da empresa, de seu modelo de negócio, de quem irá se envolver, da análise de oportunidades e ameaças envolvidas. Assim como em qualquer outro mercado, fazer negócios no mundo da Tecnologia da Informação é algo comprovadamente viável e extremamente lucrativo, porém empreendimentos sem um planejamento eficiente não serão capazes de sobreviver em lugar algum, sejam eles baseados nela ou não.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

A partir da elaboração e da execução do modelo de plano proposto, e a partir também do esforço de pesquisa, é possível que algumas destas empresas, inseridas na realidade contextualizada, adotem um esforço continuado. Este esforço oportunizará através da elaboração, implementação, controle, e atualização de seus Planos de Negócios, melhorar as atividades empresariais, contribuindo para reduzir o grau de incerteza, aumentando a probabilidade de lucros efetivos. Isto somente será possível a partir, não só de um planejamento coerente, mas também de um melhor conhecimento de toda sua cadeia de negócios.

Recomenda-se, como possibilidade de um trabalho futuro, uma análise de toda a trajetória de empresas que estiverem ingressando num ambiente de Incubadora de empresas, acompanhando todo o período de incubação e desenvolvimento, do início ao fim. Efetuando assim, uma análise comparativa entre as empresas que adotaram o modelo sugerido, e as que não o adotaram. Espera-se assim, que seja possível traçar um paralelo entre elas, identificando com mais exatidão quais os motivos mais freqüentes que podem levar estas empresas a não sobreviverem no mercado.

REFERÊNCIAS

ABCR. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPITAL DE RISCO. 4ª Pesquisa ABCR-Thomson Venture Economics, 2º semestre de 2003. Disponível em: <<http://www.abcr-venture.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1065&sid=4>>. Acesso em: 15 ago. 2004.

ANPROTEC. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMIENTOS INOVADORES. Pesquisa nacional sobre incubadoras de empresas e parques tecnológicos do Brasil, 2003. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br>>. Acesso em: 29 abr. 2004.

BARQUETTE, S. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n.3, p.101-113, jul.set. 2002.

BENSADON, A. D. C. **Pequenas empresas**: procedimentos para o planejamento organizacional do empreendedor contemporâneo. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BERMÚDEZ, L. A. Conhecimento e prática: o caminho para empreender. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/anpronews/artigos/conhecimento_e_pratica.htm>. Acesso em: 3 set. 2004.

BHIDE, A. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo**. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002a.

BHIDE, A. **Financiamento por bootstrapping**: a arte das start-ups. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002b.

BRITO, P. **Curso de planejamento turístico**. Rio de Janeiro: Cachoeira, 1986.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1977.

CHERUBIN, P. F. Estratégias de negócio em software-house. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 17-29, maio/ago. 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLLINS, J. C. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

CUNHA, R. V. Quem quer dinheiro? **Revista Você S.A.** p. 102-105, out. 2000.

CUNNINGHAM, M. **B2B**: how to build a profitable e-commerce strategy. Cambridge: Perseus Publishing, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE MASI, D. **O ócio criativo**: entrevista a Maria Serena Palieri. 4. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas. 5. ed. São Paulo. Siciliano, 1997.

DRUCKER, P. F. **Além da revolução da informação**: o que a Internet realmente representa. Coletânea HSM Management, e-Business e Tecnologia. São Paulo: Publifolha, 2001.

EcommerceOrg. Empreendedor ponto com. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/empreendedor_ponto-com.htm>. Acesso em: 29 abr. 2004a.

EcommerceOrg. Incubadoras de empresas. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/incubadoras.htm>> Acesso em: 29 abr. 2004a.

EDWARDS, P.; EDWARDS, S.; ROHRBOUGH, L. **Ganhando dinheiro na Internet:** informações importantes para iniciar e desenvolver o seu próprio negócio on-line. São Paulo: Makron Books, 2000.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 3, n. 5, p. 63-71, jul./set., 1991.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-28, abr./jul. 1999.

FINEP. FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Relatório sobre apoio integrado ao empreendedorismo. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - Fundo Verde-Amarelo. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/verde_amarelo/documentos/ct-fva02apoio_empreend.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2004.

FOSTER, R. N. **Inovação:** a vantagem do atacante. São Paulo: Best Seller, 1988.

GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GERBER, M. E. **O mito do empreendedor:** como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido. São Paulo: Saraiva, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, D. **Administração:** processos administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 13. ed. Fortaleza: Estrela, 1987.

INCUBADORA MIDI-TECNOLÓGICO. Disponível em: <<http://www.miditecnologico.com.br/>>. Acesso em: 2 set. 2004.

KANTER, R. M.; KAO, J.; WIERSEMA, F. **Inovação**: pensamento inovador na 3M, DuPont, GE, Pfizer, e Rubermaid. Acesso Instantâneo às estratégias de ponta da atualidade. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999a.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999b.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, J. H. **Modelo de gestão para incubação de empresas orientado a capital de risco**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NEVENS, T. M.; SUMME, G. L.; UTTAL, B. **Comercializando tecnologia**. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PINHEIRO, V. Dividir para crescer. **Revista B2B Magazine**, n. 32, jul. 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-68, Nov./Dec. 1996.

QUADROS, F. Z.; HOESCHL, H. C.; SILVA, F. P.; BORTOLON, A. Strategies for de digital entrepreneurship. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 6., 2004, Cidade do Porto. **Proceedings...** Cidade do Porto, 2004.

QUADROS, F. Z.; NOWASCKY, R. O.; SILVA, F. P.; HOESCHL, H. C.; LEITE, M. M. Por que as pequenas empresas devem tentar o e-Business? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 5., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENE/UFSC, 2003.

SAHLMAN, W. A. **Como elaborar um grande plano de negócios**. Coletânea Harvard Business Review: Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SALIM, C. S. et al. **Construindo Planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios com sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE/SP. Relatório sobre a sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. Disponível em:
<http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mortalidade%20de%20empresas/documento_de_mortalidade_de_empresas/mortalidade2003_v1.pdf>. Acesso em: 14 jul.2004.

SHARMA, P. Uma grande idéia não basta. **Revista Exame**, p. 23-25, jun. 003.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E. et al. **Electronic commerce:** a managerial perspective. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

APÊNDICE



APÊNDICE A - Questionário

PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA AS EMPRESAS INTEGRADAS À INCUBADORA DO MIDI TECNOLÓGICO EM FLORIANÓPOLIS

Este questionário faz parte de pesquisa conduzida em conjunto pela Incubadora do MIDI Tecnológico e o Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Por gentileza responda as perguntas abaixo conforme solicitado em seus enunciados. Informamos que o preenchimento deste questionário deve ser realizado apenas uma vez.

1 - Sexo

- ☐ Masc
- ☐ Fem

2 - Idade

- ☐ até 25 anos
- ☐ Entre 26 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 40 anos
- ☐ Mais de 41 anos

3 - Grau de instrução

- ☐ 2º Grau
- ☐ 2º Grau Técnico
- ☐ Superior
- ☐ Superior com Especialização
- ☐ Superior com Mestrado/Doutorado

4 - Tempo de existência da empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e 3 anos
- ☐ Entre 4 e 6 anos
- ☐ Mais de 6 anos

5 - Quanto tempo de experiência você possui na área de atuação de seu negócio?

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Entre 2 e 4 anos
- ☐ Entre 4 e 6 anos
- ☐ Entre 6 e 8 anos
- ☐ Entre 8 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6 - Há quanto tempo a sua empresa está integrada à incubadora de empresas do Midi Tecnológico de Florianópolis?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 3 anos
- ☐ Mais de 3 anos

7 - *Quantas pessoas trabalham na sua empresa atualmente?*

- ☐ Até 3 pessoas
- ☐ De 4 a 6 pessoas
- ☐ De 7 a 9 pessoas
- ☐ Mais de 10 pessoas

8 - *Quantas pessoas possuem experiência gerencial em sua empresa?*

- ☐ Nenhuma
- ☐ Entre 1 e 2 pessoas
- ☐ Entre 3 e 4 pessoas
- ☐ Mais de 4 pessoas

9 - *Quais motivos o levaram a criação da empresa? (marque quantas respostas forem necessárias)*

- ☐ Identificou uma oportunidade de negócio
- ☐ Tinha experiência anterior
- ☐ Estava Insatisfeito no seu emprego
- ☐ Tinha capital disponível
- ☐ Tinha tempo disponível
- ☐ Estava desempregado
- ☐ Aproveitou incentivos do governo
- ☐ Foi demitido e recebeu indenização/FGTS
- ☐ Aproveitou algum programa de demissão voluntária
- ☐ Outros (especifique)

10 - *Como surgiu a sua idéia de negócio?*

- ☐ De uma pesquisa aprofundada sobre do mercado (acadêmica ou prática)
- ☐ Copiou ou modificou uma idéia já existente de um trabalho ou emprego anterior
- ☐ De um trabalho casual para alguma empresa

- ☐ Desejou essa idéia como cliente/usuário
- ☐ Após ler sobre o setor por acaso
- ☐ Outra. (especifique)

11 - *“Empresas iniciantes, principalmente as da área tecnológica, precisam ser extremamente ágeis, logo não podem perder muito tempo com grandes planejamentos e análises, devendo apressar ao máximo a sua entrada no mercado.” Com relação a esta afirmativa você:*

- ☐ Concorda totalmente
- ☐ Concorda em parte
- ☐ Indeciso
- ☐ Discorda em parte
- ☐ Discorda totalmente

12 - *O que você espera de seu negocio?*

- ☐ Que ele se estabeleça por muitos anos, de forma a propagar minha filosofia de trabalho e negócio por muito tempo
- ☐ Que ele cresça rapidamente, de forma que possa vender minha participação no mesmo com um bom lucro, para depois partir para um novo empreendimento
- ☐ Que ele me provenha sustentabilidade suficiente para permitir que leve o estilo de vida que desejo para mim
- ☐ Não tenho opinião formada a respeito

13 - *Qual o nível de importância que você atribui a pesquisa de mercado para seu negócio?*

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Indeciso
- ☐ Pouco importante
- ☐ Sem importância alguma

14 - Com relação à seguinte afirmação, “gosto de assumir riscos”, você:

- ☐ Concorda totalmente
- ☐ Concorda em parte
- ☐ Indeciso
- ☐ Discorda em parte
- ☐ Discorda totalmente

15 - Em sua opinião, qual deverá ser maior obstáculo que sua empresa deverá enfrentar para obter o sucesso nos próximos 5 anos

- ☐ Falta de capital
- ☐ Falta de pessoal capacitado
- ☐ Aumento da concorrência
- ☐ Falta de matéria prima
- ☐ Governo
- ☐ Outros (especifique)

16 - Ao seu ver, qual dos ingredientes listados abaixo é o mais importante para o sucesso no mundo dos negócios? (Assinale apenas um.)

- ☐ Dinheiro
- ☐ Educação
- ☐ Amigos
- ☐ Motivação
- ☐ Criatividade
- ☐ Sorte
- ☐ Outros (especifique)

17 - Ao seu ver, quais são as chances de sucesso de seu negócio atualmente?

- | | | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 10% | <input type="checkbox"/> 30% | <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 70% | <input type="checkbox"/> 90% |
| <input type="checkbox"/> 20% | <input type="checkbox"/> 40% | <input type="checkbox"/> 60% | <input type="checkbox"/> 80% | <input type="checkbox"/> 100% |

18 - Com relação às chances de entrada no mercado de produtos substitutos ou similares ao seu, elas são:

- ☐ Muito altas
- ☐ Altas
- ☐ Intermediárias
- ☐ Baixas
- ☐ Muito baixas
- ☐ Não sabe responder

19 - Como se caracteriza o seu mercado fornecedor?

- ☐ Existem poucos fornecedores
- ☐ Existe um número razoável de fornecedores
- ☐ Existem muitos fornecedores
- ☐ Não sabe responder
- ☐ Não se aplica ao seu tipo de negócio

20 - Quanto às chances de crescimento deste mercado, elas são:

- ☐ Altas, mercado em forte expansão e com poucos concorrentes
- ☐ Altas, mercado em forte expansão e com muitos concorrentes
- ☐ Razoáveis, mercado consolidado e com poucos concorrentes
- ☐ Razoáveis, mercado consolidado e com muitos concorrentes
- ☐ Baixas, mercado em declínio e com poucos concorrentes
- ☐ Baixas, mercado em declínio e com muitos concorrentes
- ☐ Não sabe responder

21 - Qual o grau de importância que você atribuiria para o desenvolvimento de uma análise financeira acerca de seu negócio?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante

- ☐ Sem importância alguma
- ☐ Não tenho opinião formada a respeito

22 - O que você pensa sobre o grau de dificuldade de elaboração um Plano de Negócios?

- ☐ Muito difícil
- ☐ Relativamente difícil
- ☐ Relativamente fácil
- ☐ Muito fácil
- ☐ Não tenho opinião a respeito

23 – A elaboração do Plano de Negócios é uma exigência da Incubadora Midi Tecnológico. Com relação ao seu cronograma de desenvolvimento, ele está:

- ☐ Adiantado
- ☐ Dentro do prazo previsto
- ☐ Atrasado
- ☐ Já está pronto

24 - Com relação à obtenção de investimento e linhas de crédito externas para a sua empresa, você considera isso:

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Sem importância alguma
- ☐ Não tenho opinião formada a respeito

25 - Você acredita que prováveis investidores de seu negócio dão mais atenção à:

- ☐ Seu Produto ou idéia em si
- ☐ Seu conhecimento do mercado
- ☐ Seu Plano de Negócios

- ☐ Outros (especifique)
- ☐ Não sei

26 – Como você avalia o papel da incubadora no cumprimento de auxiliar sua empresa na confecção de seu Plano de Negócios?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Sem importância alguma
- ☐ Não tenho opinião formada a respeito

27 - Após a elaboração do Plano de Negócios, você acha que ele possa de fato lhe influenciar na execução e acompanhamento das atividades no dia-a-dia de seu negócio?

- ☐ Sim
- ☐ Não